



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير  
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

## أثر القيادة التحويلية في مشاركة المعرفة بين العاملين

لواسة ميدانية في مديرية العملية لإتصالات الخواثر الوادي

تحت إشراف الأستاذ:

- مسغوني منى

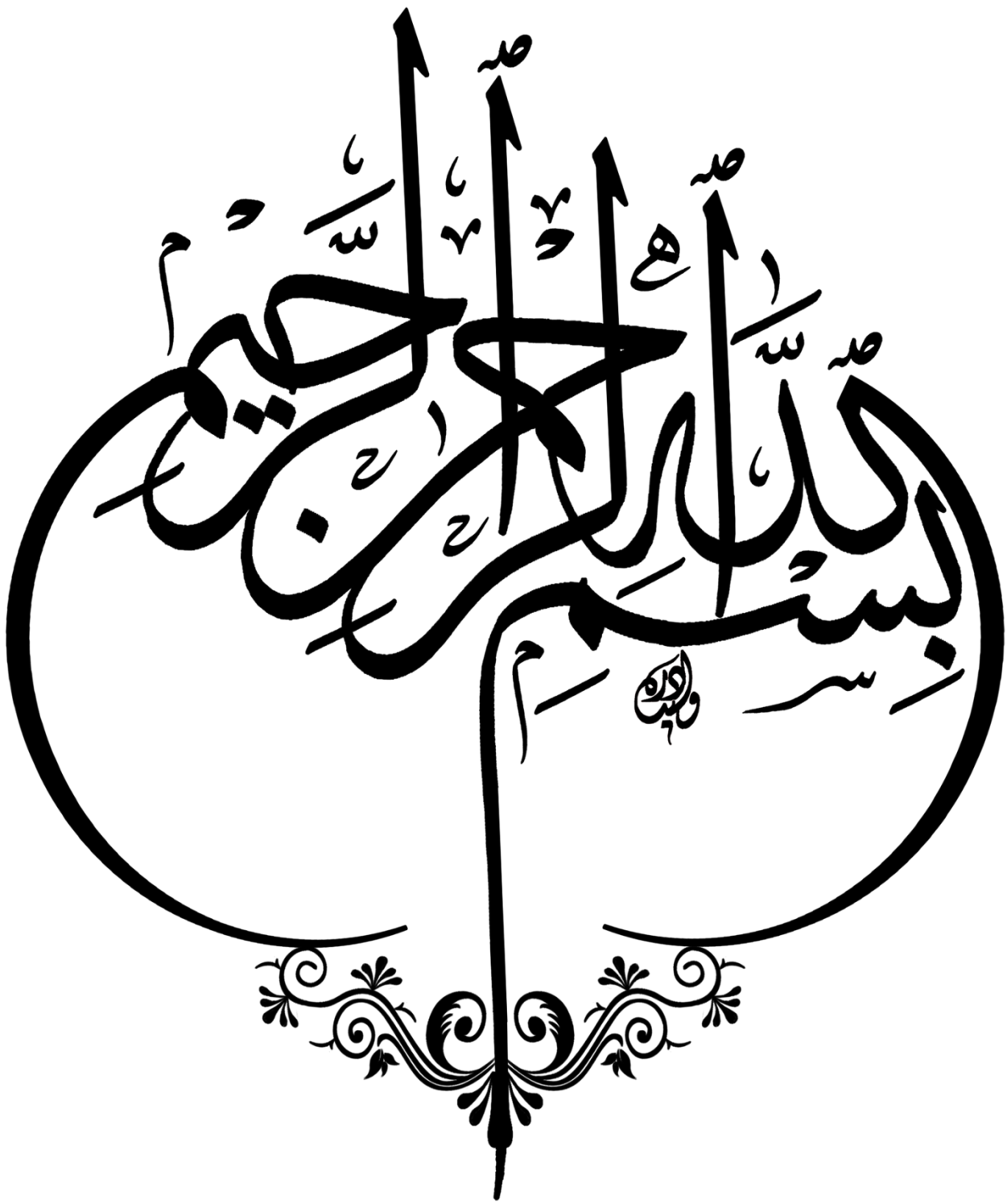
إعداد الطلبة:

- لعبيدي عماد
- جروني النوي
- طلحة محمد الأمين
- عبيد عطاء الله

لجنة المناقشة:

- |              |  |                 |
|--------------|--|-----------------|
| رئيسا        | أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي      | د. لسعد قديري   |
| مشرفا ومقررا | أستاذ التعليم العالي جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | أ.د. مسغوني منى |
| ممتحنا       | أستاذ محاضر "أ" جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي      | د. ريم بن عيسى  |

الموسم الجامعي: 2024/2023



## شكر وتقدير

نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة  
على جهوداتها التي بذلتها لأجل مساعدتنا في إنجاز هذا  
البحث، وكذا نصائحها السديدة  
كما أوجه لها أرقى عبارات الشكر  
للأستاذة "مسغوني منى"  
على كافة جهوداتها ومساندتها الدائمة.  
و نتقدم بخالص الشكر لكل من ساعد في إنجاز  
هذه الدراسة من قريب أو من بعيد.

## إهداء

أفضل ما أستهل بها الحمد لله و خير شكر  
نتوجه به قبل العباد إلى العابد  
عز وجل الذي بفضلهم بعونه سبحانه  
و تعالى تتم صالحات الأعمال.  
فالحمد لله الذي عافاني بثمرة جهد سنوات  
من نهل العلم و البحث فيه وصلت إلى  
تحقيق أمل و حلم أعز الناس  
أهدي ثمرة جهدي إلى: قرّة عيني ونور دري  
إلى التي علمتني الحياة أُمي الغالية أبي الحبيب  
الغالي إلى من شاركوني دُفئ العائلة أخي  
وأختي إلى كافة الأهل والأصدقاء



## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية 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 35 عاملا بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي وبعد تجميع البيانات وتفريغها قمنا بتحليلها باستعمال برنامج SPSS ، ومن أهم نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

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

**Abstract:** This study aims to determine the impact of transformational leadership on knowledge sharing among employees. At the Practical Directorate of Algeria Telecommunications in the Oued, and to achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used. analytical because it suits the problem of the study. The questionnaire was also used as a main tool for collecting data from A random sample of 35 workers at the Algerian Telecommunications Operations Directorate in El Oued.

After collecting and transcribing the data, we analyzed it using the SPSS program. One of the most important results of the study was the presence of a statistically significant effect of the dimensions of transformational leadership on Sharing knowledge among employees of the Algeria Telecom Operations Directorate in the Oued.

**Keywords:** transformational leadership, knowledge sharing, exemplary influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, Individual considerations, empowerment

العنوان	الصفحة
*شكر وتقدير	
*إهداء	
مقدمة	أ-د
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين</b>	
تمهيد	02
المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية	03
المطلب الأول: تعريف ونشأة القيادة التحويلية	03
الفرع الأول: تعريف القيادة التحويلية	03
الفرع الثاني: نشأة القيادة التحويلية	05
المطلب الثاني: صفات القائد التحويلي	09
المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية	09
المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لمشاركة المعرفة بين العاملين	10
المطلب الأول: تعريف مشاركة المعرفة بين العاملين	10
المطلب الثاني: أهمية ومتطلبات مشاركة المعرفة بين العاملين	10
الفرع الأول: أهمية مشاركة المعرفة بين العاملين	10
الفرع الثاني: متطلبات مشاركة المعرفة بين العاملين	11

12	المطلب الثالث: عمليات مشاركة المعرفة بين العاملين
15	المطلب الرابع: علاقة القيادة التحويلية بمشاركة المعرفة بين العاملين
	خلاصة
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين	
19	تمهيد
20	المبحث الأول: الدراسات السابقة
20	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
26	المطلب الثاني: تلخيص الدراسات السابقة
29	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة
31	المطلب الرابع: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
34	خلاصة
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للقيادة التحويلية وأثرها على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العلمية لاتصالات الجزائر بالوادي	
37	المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية وخطوات إجرائها
37	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
41	المطلب الثاني عرض الأساليب الإحصائية
50	المطلب الثالث: تحليل البيانات واستخلاص النتائج

67	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
67	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
69	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
70	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
74	خاتمة
79	قائمة المراجع
82	قائمة الملاحق

الصفحة	الجدول
22	الجدول رقم(01) يوضح ملخص الدراسات السابقة
37	الجدول (02): المقياس المعتمد في تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان
38	الجدول (03): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل
39	الجدول (04): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع
39	الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس
40	الجدول رقم(06) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن
42	الجدول رقم(07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
43	الجدول (08): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
46	الجدول رقم (09): معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ"
46	الجدول رقم(10): معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ" للمتغير المستقل
46	الجدول رقم (11): معامل ثبات "ألفا كرونباخ" للمتغير التابع:
47	الجدول رقم (12): يوضح معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مع المتغير التابع
49	الجدول رقم (13): يوضح المتوسطات الحسابية المرجحة والدرجات الموافقة لها.
49	الجدول (14): يوضح ترتيب عبارات القيادة التحويلية حسب استجابات مفردات عينة الدراسة للبعد التأثير المثالي

51	الجدول (15): يوضح ترتيب عبارات القيادة التحويلية حسب استجابات مفردات عينة الدراسة للبعد التحفيز الإلهامي.
53	الجدول (16): يوضح ترتيب عبارات القيادة التحويلية حسب استجابات مفردات عينة الدراسة للبعد الإستشارة الفكرية.
55	الجدول (17) : يوضح ترتيب عبارات القيادة التحويلية حسب استجابات مفردات عينة الدراسة للبعد الإعتبارات الفردية.
57	الجدول (18) : يوضح ترتيب عبارات القيادة التحويلية حسب استجابات مفردات عينة الدراسة للبعد تمكين العاملين.
59	الجدول رقم (19): يوضح ترتيب عبارات مشاركة المعرفة حسب استجابات مفردات عينة الدراسة
59	الجدول رقم (20): اختبار عينة واحدة
63	الجدول رقم (21): اختبار عينة واحدة
64	الجدول رقم(22): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين
65	الجدول رقم (23): يوضح نتائج الانحدار المتعدد لتأثير القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين.
66	الجدول رقم (24): يوضح نتائج الانحدار المتعدد لتأثير القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين.
66	الجدول رقم (25): يوضح نتائج الانحدار المتعدد لتأثير القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين.

الصفحة	الأشكال
33	الشكل رقم (01): يوضح نموذج الدراسة
40	الشكل رقم(02): تمثيل أفراد العينة حسب الجنس
41	الشكل رقم(03): تمثيل أفراد العينة حسب السن
42	الشكل رقم(04): يوضح تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
44	الشكل رقم(05): يوضح تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



## توطئة:

تعيش المؤسسات في عصرنا الحالي ضمن بيئة تمتاز بالتجديد والبحث عن الأداء المتميز والمبدع ، حيث يشهد العالم تغيرات وتطورات سريعة في جميع القطاعات مما أدى ذلك إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وباعتبار المورد البشري المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية حيث تغير الاهتمام من الموارد المادية إلى الموارد البشرية ،وبذلك أصبحت الحاجة لإدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات ولتستطيع التأقلم و التحكم التي تحدث في البيئة المحيطة بها.

أصبح التميز التنظيمي أحد السبل التي يمكن للمنظمات اللجوء إليها من خلال نشاطها سعياً لأن تكون الأفضل بين المنافسين ،هذا تطلب الاتجاه للقيادة التحويلية وهذا لما تقوم عليه هذه القيادة من خصائص تستطيع من خلالها المساهمة في إدارة المعرفة التي تمتلكها المؤسسات بشكل جيد سواء تعلق الأمر بالمعرفة الظاهرة أو المعرفة الضمنية ، وتعد القيادة التحويلية من أحدث أنماط القيادة التي لها دور فعال في تحفيز العاملين على ممارسة عمليات إدارة المعرفة. وبهذا مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وجدت نفسها أمام مجموعة كبيرة من التحديات فرضت عليها مواكبة هذا التغير والاستغناء عن الأساليب التنظيمية القديمة وإدخال نظم متطورة في عملياتها من أجل مواكبة هذا التطور.

وتعتبر مشاركة المعرفة أهم عمليات إدارة المعرفة لأنها الأساس الذي تعتمد عليه العمليات الأخرى، لذا حظي موضوع مشاركة المعرفة باهتمام متزايد من قبل القادة في قطاع الاتصالات وذلك بسبب زيادة وعيهم بأهمية المعرفة التي أصبحت مصدر حيوي لتحسين الأداء 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 وإثارة الحماس الدائم والمستمر وغرس الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية في نفوس العاملين مما يزيد ذلك من رغبتهم في تشارك معارفهم وخبراتهم.

ومن خلال كل مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

● ما مدى تأثير القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين في مديرية اتصالات الجزائر

بالوادي؟

ومنه ندرج الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى أبعاد القيادة التحويلية ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي.
2. ما مستوى مشاركة المعرفة بين العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي من وجهة نظر العاملين.
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية ومشاركة العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي من وجهة نظر العاملين .

فرضيات الدراسة:

يقوم هذا البحث على ثلاث فرضيات فرعية هما على النحو التالي:

1. هناك مستوى مرتفع لأبعاد القيادة التحويلية ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي.
2. هناك مستوى مرتفع لمشاركة المعرفة بين العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي من وجهة نظر العاملين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة بين العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي من وجهة نظر العاملين.

## أهمية الدراسة :

- ❖ تتبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته، حيث أن القيادة التحويلية من المواضيع الحديثة والهامة، والتي البد من إلقاء الضوء عليها، حيث أصبحت أحد الضروريات لمنظمات الأعمال في الوقت الراهن لما لها من دور بارز على سلوك العاملين سواء بالإيجاب أو بالسلب. وكذلك مشاركة المعرفة التي تعد مطلباً لجميع المنظمات لمواكبة التطورات الراهنة .
- ❖ دراسة نمط جديد من أنماط القيادة وهو نمط القيادة التحويلية وأثرها الفعال في تطوير أداء منظمات الأعمال.
- ❖ ربط موضوع مشاركة المعرفة بموضوع جديد وحديث وهو القيادة التحويلية.

## أهداف الدراسة :

- هدفت الدراسة لمعرفة تأثير القيادة التحويلية في مشاركة العاملين .
- تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد القيادة التحويلية ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على مشاركة المعرفة بين العاملين .
- كما تهدف الدراسة لمعرفة تأثير مشاركة المعرفة بين العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي من وجهة نظر العاملين.
- هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة لمشاركة المعرفة بين العاملين من وجهة نظر العاملين.

## أسباب اختيار الموضوع :

- علاقة موضوع الدراسة بالتخصص.
- حداثة موضوع القيادة التحويلية وقلة الدراسات حولها.
- الميول الشخصي للمواضيع المرتبطة بالسلوك التنظيمي.

➤ محاولة الربط بين متغيري الدراسة والبحث في أثر أسلوب القيادة التحويلية على مشاركة

المعرفة بين للعاملين.

**صعوبات الدراسة:**

اعترض هذا العمل المتواضع بعض المشاكل يمكن إبراز أهمها كآآآي:

- النقص في المراجع المتعلقة بالقيادة التحويلية.
- حداآة موضوع القيادة التحويلية وصعوبة تطبيقها على أرض الواقع.
- عدم استجابة العمال معنا في الدراسة الميدانية .

لمنهج الدراسة: فقد أآتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك من خلال وصف وسرد المعلومات في الأدبيات النظرية والتطبيقية وتحليل البيانات المتحصل عليها من العينة وذلك من أجل الوصول إلى النتائج.

**\*حدود الدراسة:** تتمثل فيما يلي:

\_الحدود المكانية: تمثلت في المديرية العملية للإآصالات الجزائر بالوادي.

\_الحدود الزمنية: تتمثل في الفترة الممتدة من شهر مارس 2024 إلى شهر ماي 2024.

\_الحدود البشرية: تمثلت في عينة من موظفي المديرية العملية للإآصالات الجزائر بالوادي.



الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة  
التحويلية  
ومشاركة المعرفة بين العاملين

**تمهيد:**

تعيش المنظمات في وقتنا الراهن أوضاع مضطربة نتيجة لتغيرات الحاصلة والمتسارعة سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو غيرها، باعتبارها ليست بمعزل على المحيط الذي تنتمي إليه فهي تؤثر فيه وتتأثر به.

الأمر الذي جعلها تتنافس من أجل البقاء والاستمرارية ولهذا فهي تسعى لتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تضعها المؤسسة ، فهي لا تتوقف على إعداد الخطط والسياسات بل يتعدى ذلك إلى وجود قائد كفاء يشرف على سيرورة عمل المؤسسة وتوفير المعرفة التي تساهم في القيام بمختلف النشاطات الإدارية، ويشمل ذلك مشاركة المعرفة التي تعد احد عمليات إدارة المعرفة حيث تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لحصول على المعارف بالدقة والسرعة المطلوبة، كما يمثل نشاط محوريا يركز في الأساس على رصيد المعرفة المتاحة حيث تعد مشاركة المعرفة بين العاملين من العوامل المساهمة في الارتقاء بقدرات ومهارات العاملين.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى المبحثين إثنين:

**المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية**

**المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لمشاركة المعرفة بين العاملين**

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية

## المطلب الأول: تعريف ونشأة القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية من أهم الأساليب القيادية بالمنظمات المعاصرة حيث تعمل على دفع الأفراد نحو أحسن مستويات الأداء، وقد مر هذا المفهوم بعدة محطات جعلت منه أكثر الأساليب الفاعلية بين الرئيس والمرؤوس.

## الفرع الأول: تعريف القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية مفهوماً جديداً أي في مجال القيادة وهو يركز على التفرقة الأساسية بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل الاستقرار.<sup>1</sup>

ومن بين تعاريف القيادة التحويلية ما يلي:

عرف كل من القيادة التحويلية بأنها نموذج النزاهة والاستقامة والعدل والنقاء والإنصاف وأنها تسعى لتحفيز مشاعر المرؤوسين وتشجيعهم على عدم النظر لمصالحهم الخاصة وتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى.<sup>2</sup>

عرفها بيرنز (Burns) صاحب النظرية بأنها العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعين له إلى رفع كل منهما الأخراً لأعلى مستويات الدافعية والأخلاق.<sup>3</sup>

في حين أن (Graffin) و (Rafferty) عرفاها على أنها: استخدام القائد لعنصر الجاذبية والصفات الشخصية ذات العلاقة ليرفع منها التطلعات ويحول الأفراد والنظم لأنماط من الأداء ذو المستوى العالي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، بدون طبعة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 277.

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم، القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية القاهرة، 2019، ص 3.

<sup>3</sup> حسن بن علي بن إبراهيم البلوشي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي، المجلة الدولية المتخصصة ووزارة التربية والتعليم جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، المجلد 8، العدد 06، 2019، ص 58.

ويعرفها زياتي بأنها القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة وتشجيع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية. بينما عرفها بأنها القيادة التي تحول الأفراد للأفضل وترتكز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل.

وعرفها بأنها تلك القيادة التي تركز على أهمية فريق العمل والتحسين الشامل في المؤسسة وطريقة التفكير بالعاملين وطبيعة العملية التعليمية.<sup>2</sup>

وأشار (Ferholm) إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة والقيم لرفع القائد والمرؤوس إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز ورفع الروح المعنوية فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.<sup>3</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن: " القيادة التحويلية هي أسلوب حديث لتوجيه السلوك القيادي، يعتمد على إثارة دافعية المرؤوسين، قصد إحداث التغيير الذي يؤدي الى تحقيق نتائج إيجابية وضمن تعزيز روح التعاون داخل المنظمة."

### الفرع الثاني: نشأة القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية أحد أبرز نظريات القيادة الحديثة إذ ظهرت في العقد الثامن من القرن 20 حيث ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم بيرنز مؤسس هذا النوع من القيادة وقد ميزه عن النمط الإجرائي في العام 1978 في كتابه القيادة ، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية وذات هدف مع مرؤوسيه عن أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع

<sup>1</sup> بن خليفة احمد، أثر القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة بلاستيك أنابيب بولاية الوادي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة حمه لخضر الوادي، مجلد 15، العدد 1، السنة 2021، ص 239.

<sup>2</sup> محمد بن فوزي الغامدي، القيادة التحويلية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، 1443 هجري، ص 11.

<sup>3</sup> عبد العزيز محمد علي شمس الدين، تطوير الأداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية رسالة مكملة لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في التربية قسم أصول التربية، معهد الدراسات التربوية جامعة القاهرة، مصر، 2012، ص 87.

للحصول على نتائج مستهدفة ، وقد قدم بيرنر من خلاله شرح مفهوم القيادة التحويلية وأكد فيه على الرغبة العالمية الملحة في العصر الحالي ، والذي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة تدعو نحو التغيير والتجديد ومن ثم قام باص واوفليو بتطوير فكرة القيادة التحويلية في عام 1985 بتقديم نظرية منهجية للقيادة التحويلية ووضع لها نماذج ومقاييس عوامل السلوك القيادة<sup>1</sup>.

كما قام كل من العالمين باص واوفليو بتقديم نظرية القيادة التحويلية بإطار جديد حيث توصل إلى صنع مقياس محدد العناصر يمكن استخدامه لدراسة تأثير نمط القيادة التحويلية بالمنظمات 1994، وقد ذكر كروس عام 1996 أهمية تبني هذا النمط من القيادة في المؤسسات ليتمكن العاملين من عرض مهاراتهم وتشجيعهم على الإبداع وسعيه لتهيئة المرؤوسين ليصبحوا قادة في المستقبل<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: صفات القائد التحويلي

تعددت وجهات نظر للباحثين والكتاب في مجال الإدارة، وذلك لتحديد صفات القادة التحويلية، ومن بين هذه الصفات نذكر مايلي:

**1- القدرة على التركيز والانتباه:** يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرين بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي واجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها<sup>3</sup>.

**2- تحمل المخاطر:** يتسم القائد التحويلي بالشجاعة والقدرة على تحمل المخاطر حيث يرفض الوضع القائم غير الملائم ويمتلك القدرة على تحمل المخاطر المحسوبة ويواجه الحقيقة حتى لو كانت مؤلمة ويكشفها للآخرين حتى لو رفضوا سماعها.

<sup>1</sup>محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup>السعيد مبروك إبراهيم، القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية، القاهرة، 2019، ص 5.

<sup>3</sup>السعيد مبروك إبراهيم، نفس المرجع السابق، ص 10.

3- **الثقة بالنفس وبالآخرين:** يتسم القائد التحويلي بثقته بالآخرين وثقة الآخرين به فسلوكه بعيد تماما

عن التسلط والديكتاتورية كما يتسم بسعيه الدائم نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها.

4- **احترام الذات:** يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل

أقواله وتصرفاته فهو يؤمن بأن الفعل أبلغ من القول، كما انه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال

يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء تجاهه من جانب المرؤوسين.

5- **القدرة على الاتصال:** يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور

وترجمه تصوراته إلى واقع ملموس، كما أنه يتمتع بالقدرة على التواصل مع الآخرين حيث أنه

يستطيع إيصال رؤيته وتصوراته للمرؤوسين بسهولة.<sup>1</sup>

6- **الإحساس بالآخرين:** يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة وهي من خلال

العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعالية أدائهم ومنحهم الشعور بالأهمية وأهمية ما يقدمونه

وما يقومون به من عمل، فضلا عن أن يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين

أفراد فريق العمل ورفع روحه المعنوية.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية

في سنة 1994 أقتراح (Bass) أربعة أبعاد للقيادة التحويلية، وهذه الأبعاد استخدمت لتفسير علاقة

القائد داخل المنظمة بمرؤوسيه، ونذكرها كالاتي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية،

الاعتبارات الفردية).

1- **التأثير المثالي (الجاذبية):** يشير إلى أعمال القيادة الكاريزمية التي تركز على القيم والمعتقدات

والإحساس بالمهمة، وهي السلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام التابعين وحتى يؤتى هذا الإعجاب

<sup>1</sup>السعيد مبروك إبراهيم، نفس المرجع السابق ، ص 11.

<sup>2</sup>السعيد مبروك ابراهيم ،نفس المرجع السابق ، ص12

في ماهره لابد للقائد من المشاركة في المخاطرة وتقديم احتياجات التابعين على احتياجاته الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي<sup>1</sup>

## 2-الدافع الإلهامي ( التحفيزي ): هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين واستخدام

الرموز لتركيز الجهود والتعبير على الأهداف المهمة بطريقة بسيطة، وكذلك قدرته على تحفيز أتباعه من خلال رؤية المستقبل بتفاؤل وتقديم رؤية مثالية قابلة للتحقيق والتأثير على أهداف طموحة.

تشمل الأساليب التحفيزية عمليات الاتصال والتواصل المستمر في حالات الفشل وعدا ذلك وسيلة التعليم والإصغاء للعاملين والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع المستمر بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرق لتحفيزهم والهام العاملين لتحدي الصعوبات.<sup>2</sup>

## 3-الاستشارة الفكرية:

يقوم القائد التحويلي على توسيع مدارك العاملين، فهو يرفع من مستوى تفكيرهم للوصول إلى الإبداع والابتكار، وذلك لحل المشكلات التي تواجههم، ولتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة، والتي تساعدهم على انجاز مهامهم، وعلى القائد أيضا أن يكون محفزا لهذا الإبداع والابتكار.<sup>3</sup>

## 4-الاعتبار الفردي أو الاهتمام الإنساني بالفرد:

هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، و ذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات و الرغبات الخاصة بكل مرؤوس ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات، ولقد أكد steidlmeier & bass أن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وإيثارا من القيادة التحويلية، كي لا يكون مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وان هذه القيادة

<sup>1</sup>السعيد مبروك ابراهيم، نفس المرجع السابق، ص07.

<sup>2</sup> بن خليفة احمد، بعلي حمزة. أثر القيادة التحويلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية

المجلد15.العدد"1". سنة 2021. ص239،240

<sup>3</sup> محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص18

تعمل على أثارهم والاتصال معهم على نحو الدائم، وأنها مسؤولة على تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم، ومنحهم الفرص المختلفة، فالقادة التحويليين يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضا، ومؤكدين أيضا على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لمشاركة المعرفة بين العاملين

تعتبر مشاركة المعرفة بين العاملين من أهم العمليات في إدارة المعرفة التي تعمل على تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية في مختلف المنظمات، وذلك من خلال توفير متطلبات عديدة تساهم في تحقيق فائدة عملية مشاركة المعرفة، وحيث تساهم عمليات محددة في حث العاملين على مشاركة المعرفة فيما بينهم.

### المطلب الأول: تعريف مشاركة المعرفة بين العاملين

يعتبر التشارك المعرفي أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية حيث لا يمكن الحديث عن التشارك في المعرفة داخل المؤسسة دون الحديث عن نقلها لأن عملية انتقال المعرفة هي الخطوة الحساسة نحو عملية التشارك بها.

يعرف *knowledgesharing* بأنه عملية التعلم من خلال تبادل الأفكار والمعارف والخبرات والمعلومات وترتبط بقدرة الفرد على نقل معارفه الظاهرة والضمنية للآخرين ويعد التشارك آلية لإتقان إدارة المعرفة.<sup>2</sup>

ويرى (Szulanski) 1996 أن مشاركة المعرفة أمر ذو أهمية استثنائية وخاصة في عصر المعلومات الذي نعيشه ويوضح (Zmad) 2000 أن أحد أبرز أسباب التركيز على مشاركة المعرفة هو

<sup>1</sup> سعيدة الضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة،

2019/2018، ص 79-80

<sup>2</sup> هاني فوزي محمد أبو الخير. التشارك المعرفي و دوره في بناء العلاقات بين الطلاب و أعضاء هيئة التدريس بالجامعة المصرية "دراسة تحليلية".مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد "17"، العدد "6"، افريل 2023، ص 240.

أن 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 جراء المشاركة وتضيق إيمان 2009 أن التشارك المعرفي هو العمليات التي من خلالها يتبادل الأفراد المعرفة ليقدموا معا معرفة جديدة.

### المطلب الثاني: أهمية ومتطلبات مشاركة المعرفة بين العاملين

تكمن أهمية مشاركة المعرفة بين العاملين في الفوائد التي تحصل على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظومة أو المؤسسة، حيث أن المؤسسات تعتمد على العديد من المتطلبات مهمة وهذا لإنجاح مشاركة المعرفة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية.

#### الفرع الأول: أهمية التشارك المعرفي:

خلق وتوليد معارف جديدة تؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية وكذلك دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن استمراريته وبقائها في المؤسسة وبالتالي عدم فقدانها في حالة تسرب بعض الكفاءات.<sup>1</sup> تحسين أداء وفعالية 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.<sup>2</sup> وفقا للأدبيات يمكن تقسيم أهمية التشارك المعرفي كالآتي:

#### 1- الأهمية الفردية للتشارك المعرفي:

تساعد عملية التشارك المعرفي الأفراد على تحقيق أهدافهم وتقليص الأخطاء والاستثمار في الوقت من خلال تمكينهم من أداء مهامهم نفسها بقدرات تعليمية أكبر وبالتالي في وقت أقل.

<sup>1</sup> عبد المالك جحيق، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية "دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، سنة 2014، ص 128.

<sup>2</sup> بوديار فتيحة، طواهر عبد الجليل، دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين "دراسة ميدانية على عينة من الممرضين والممرضات في مستشفى بشير بناصر ببسكرة، مجلة اليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي باليزي، المجلد 06، العدد 02، سنة 2021، ص 382.

تفعيل سلوكيات التشارك المعرفي من الابتكار يحسن من كفاءة الموظفين من خلال استخدام نتائجه كوسائل تعليمية ويساهم في تحسين مسارات الأفراد العاملين يلغي الحواجز الثقافية وتساعد على ترسيخ مفهوم فرق العمل.<sup>1</sup>

## 2- الأهمية التنظيمية للتشارك المعرفي:

يحقق التشارك المعرفي قيمة كبيرة على المستوى التنظيمي للمؤسسة من خلال التشارك المعرفي الفعال يمكنها تحسين الكفاءة وتجنب التكرار وخفض تكاليف التدريب والحد من مخاطر الناجمة عن عدم المعرفة، ويسهم كذلك في تحسين أداء الفريق من خلال إيجاد جو من الثقة والمناخ الملائم للتفكير الجماعي وتطوير المهارات الفردية لأعضاء الفريق فالتشارك المعرفي يرتبط ايجابيا بالربحية والإنتاجية.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: متطلبات التشارك المعرفي:

هناك مجموعة من المتطلبات التي يجب على المؤسسة توفيرها لتحقيق تشارك فعال في المعرفة، وتحويلها من معرفة فردية إلى معرفة مؤسسية منها:

- ❖ يتطلب تفعيل ممارسات التشارك المعرفي في المؤسسات وجود ثقافة تنظيمية تعاونية تشجع العاملين في المؤسسة على مشاركة معارفهم وتقاسم آرائهم.
- ❖ نقل المعرفة والمشاركة فيها يتطلب بيئة تنظيمية منفتحة تعمل على تعزيزهما وتجذيرهما على نحو مستمر.

❖ كما تعتبر ثقافة تنظيمية قائمة على الصفة ضرورية لتسهيل التشارك المعرفي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هاني فوزي محمد ابو الخير، مرجع سبق ذكره، ص 249.

<sup>2</sup> سلمى محمود، محمد البلوى، درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 183 "الجزء الثاني"، سنة 2019، ص 576.

<sup>3</sup> سلمى محمود / محمد البلوى، نفس المرجع السابق، ص 580.

- ❖ القيادة تتيح فرص للأفراد للمشاركة في وضع أهداف وبلورة الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتضعهم أمام مسؤوليتهم الجماعية حيال مختلف القضايا والأمور مما يؤثر إيجابا عليهم لتشارك معارفهم.
- ❖ هناك حلقة ضرورية لاستكمال التشارك المعرفي المتمثلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال لقدرتها على تعظيم المؤسسة على خلق معرفة جديدة وبيئة داخلية، تشجع مشاركتها من خلال مختلف أدواتها التي ساهمت في ربط الأفراد ببعضهم.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: عمليات مشاركة المعرفة بين العاملين

تمر عملية مشاركة المعرفة بين العاملين في مختلف الشركات والمؤسسات، بمجموعة من العمليات حيث نذكرها فيما يلي:

#### أولاً: تبادل المعرفة:

تعد مشاركة المعرفة هي عملية تبادل تتم بين الموظفين في المنظمة لخلق معرفة جديدة وقيمة لبعضهم البعض، وحيث تتكون من ثلاث فروع التبرع بالمعرفة وجمع المعرفة<sup>2</sup> أيضا تكنولوجيا الشبكات

1- التبرع بالمعرفة: يحدث التبرع بالمعرفة عندما ينقل الأفراد فعالية رأس مالهم الفكري الشخصي إلى الزملاء.

2- جمع المعرفة: يحدث جمع المعرفة عندما يتشاور الأفراد بشكل استباقي مع الزملاء وبالتالي يشجعون الزملاء على مشاركة رأس مالهم الفكري فإن جمع المعرفة تعكس الدرجة الاستباقية للأفراد في اكتساب رأس المال الفكري من الزملاء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ججيق عبد المالك، مرجع سبق ذكره ، ص 09.

<sup>2</sup> اشرف يوسف سليم الدور الوسيط للملائمة الفيدرالية في علاقة بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة معرفة ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، المجلد 22 ، العدد 03 ، جامعة بورسعيد، مصر ، يوليو 2021، ص 270.

<sup>3</sup> احمد محمد عثمان ادم، دور إدارة المعرفة و الأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، د ط، 2018، ص 87.

**3-تكنولوجيا الشبكات:** مثلا أن المعرفة الضمنية نجد استخدام الشبكات بهدف تسهيل تبادل المعرفة عبر الحوار والمحادثات وكذلك الحال بالنسبة للمعرفة الظاهرة فطبيعتها تحتاج استخدام تكنولوجيا شبكات بكثافة بهدف تمكين المستفيدين للوصول إلى المعرفة الصريحة.

### ثانيا: نقل المعرفة:

يعتبر التشارك المعرفي أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية حيث لا يمكن الحديث على التشارك في المعرفة داخل المؤسسة دون الحديث على نقلها لأن عملية انتقال المعرفة هي الخطوة الحاسمة نحو عملية المشاركة بها.

يعرف (Coakes) 2003 أن نقل المعرفة هي عبارة عن إيصال المعرفة المناسبة للشخص

المناسب وفي الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب بالتكلفة المناسبة.<sup>1</sup>

وحيث يتم نقل المعرفة بإحدى العمليتين التاليتين:<sup>2</sup>

**1- التنشئة:** أو كما يعرف بالتفاعل الاجتماعي حيث يسهل تفاعل الأفراد نقل المعرفة الضمنية

وتحويلها إلى معرفة صريحة معبر عنها بأشكال مختلفة.

**2- التبادل:** يعني تبادل الأفراد للمعارف التي يملكونها أي يستخدم لنقل المعرفة الصريحة لغرض

تركيب تلك المعارف وتدوينها.

وبالتالي في عملية نقل المعرفة هي أكثر الطرق فاعليه لتشارك المعرفة الضمنية والمركبة أي أن

المعرفة تتيح تشارك المعرفة عن طريق أصحاب المعرفة والحصول وتطبيق المعرفة عن طريق مستقبل

المعرفة 2015.

### ثالثا: تحويل المعرفة

<sup>1</sup> جحيق عبد المالك ، مرجع سبق ذكره ، ص6.

<sup>2</sup> ناصر جرادات وآخرون إدارة المعرفة دار إترء للنشر ، ط1، الأردن، 2011 ، ص135.

إضافة إلى كل عمليات التبادل والنقل المعرفي يمكن أيضا مشاركة المعرفة من خلال نموذج التدرج المعرفي لتحويل المعرفة.

**1-التفاعل الاجتماعي:** حيث يمثل التشارك المباشر للمعرفة الضمنية من خلال الخبرة المباشرة.

وحيث يعد التفاعل الاجتماعي وسيلة اتصال وتغاهم بين أفراد فمن غير المعقول أن يتبادل المجموعة الأفكار من غير ما يحدث تفاعل اجتماعي بين أفرادها.<sup>1</sup>

**2-الإخراج:** حيث يتم فيها تحويل المعرفة الضمنية إلى الصريحة فتتكون المعرفة الجماعية ويتم ذلك عبر توثيق المعرفة الضمنية باستخدام المفاهيم والنماذج.<sup>2</sup>

**3-الإدخال (الذاتية):** هذه العملية تسمح بتشارك المعرفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة ما من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية.<sup>3</sup>

**4-التركيب:** وهي يقصد بها العملية التي تمكن من اكتشاف معرفة صريحة جديدة وتعني هذه العملية الدمج من خلال التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي.<sup>4</sup>

**المطلب الرابع: علاقة القيادة التحويلية بمشاركة المعرفة بين العاملين**

تعتبر القيادة التحويلية من أهم التأثيرات الإيجابية حيث أن القيادة التحويلية يمكن ان تشجع وتعزز النتائج الإيجابية لدى التابعين<sup>5</sup>، وحيث تتسم القيادة التحويلية بمجموعة من الخصائص التي يمكن أن توفر رؤية وإحساس بالرسالة وكسب الاحترام والثقة فيما مشاركة المعرفة تعتبر هي عملية تبادل المعرفة

<sup>1</sup> مولود زايد، التفاعل الاجتماعي ومفهومه مجلة الاجتماعية، العدد 1، ص1.

<sup>2</sup> عماد عمر سرحان ، إدارة المعرفة، سنة 2012، ص163.

<sup>3</sup> عماد عمر سرحان ، المرجع السابق، ص164

<sup>4</sup> حسين بقاط، مرجع سبق ذكره ، ص31.

<sup>5</sup> اشرف يوسف سليم همام ، مرجع سبق ذكره ، ص269.

بين العاملين في المنظمة لخلق معرفة جديدة وقيمة لبعضهم البعض،<sup>1</sup> ونتيجة لذلك توفر عمليات مشاركة المعرفة طريقة للعاملين للتعليم والتعلم وتفيد العاملين من خلال زيادة معرفتهم الشخصية.

حيث اختبرت دراسة 2018 العلاقة بين القيادة التحويلية بمشاركة المعرفة ودور الكفاءة الذاتية والتفاؤل كوسيط في هذه العلاقة باستخدام عينة حجمها 365 موظف في 80 شركة خدمات صينية توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية كان لها علاقة وأثر إيجابي مباشر ومعنوي على مشاركة المعرفة عززت الكفاءة الذاتية والتفاؤل علاقة القيادة التحويلية بمشاركة المعرفة.

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

التحويلي للعاملين على الاستفادة من خبرات بعضهم البعض قصد تحسين أدائهم.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص270.

<sup>2</sup> حسين بقاط ، مرجع سبق ذكره ، ص33.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستخلص بأن القيادة التحويلية هي أسلوب قيادي حيث يهتم بالتغيير داخل المؤسسة، حيث تعتبر القيادة التحويلية من أهم المؤثرات الإيجابية التي تحدث داخل المؤسسات يتم التشجيع المتواصل لدى العاملين لتحقيق نتائج إيجابية وحيث تتميز القيادة التحويلية بالعديد من الخصائص التي يمكن أن تكتسب من خلالها الاحترام والثقة.

فأما مشاركة المعرفة بين العاملين تعتبر من أهم العمليات الهامة لإدارة المعرفة، التي من خلالها يتم فيها تبادل المعرفة بين العاملين في المنظمة لخلق معرفة جديدة وقيمة لذلك تتوفر عمليات مشاركة المعرفة طريقه تفيد العاملين من خلال زيادة معارفهم الشخصية بالإضافة إلى بقاء استمراريته داخل المؤسسة وعدم فقدانها في حال خروج بعض الكفاءات.

من العمليات المهمة التي ساهمت في نجاح مشاركة المعرفة بين العاملين حيث تمثلت تلك العمليات في تبادل المعرفة ونقل المعرفة وتحويل المعرفة.

وفي الأخير تتضح علاقة القيادة التحويلية بمشاركة المعرفة بين العاملين من خلال الدور المتميز الذي يقوم به القائد التحويلي من خلال تشجيع العاملين على الاستفادة من خبرات بعضهم البعض قصد تحسين أدائهم وذلك بالاعتماد على الحوار وإيجاد بيئة تشجعهم على العمل لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي يمكن أن تواجه العاملين أثناء المهام.

قد أشارت الدراسات السابقة إلى أن القيادة التحويلية تشجع العاملين على مشاركة المعرفة بينهم وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التالي.



## الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة

### التحويلية

ومشاركة المعرفة بين العاملين

**تمهيد:**

بعدما تطرقنا للإبراز الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين، سنتطرق لأهم الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت فيها موضوع القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين وذلك من خلال التعرف على هدف الدراسة. إضافة إلى المنهج المستخدم وأدوات الدراسة المستخدمة في جميع البيانات قصد الوصول إلى النتائج.

## المبحث الأول: الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة سواء الدراسات التي لها علاقة مباشرة أو التي لها علاقة غير مباشرة وكانت الدراسات كالأتي:

## المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية (صياحي الأخضر)<sup>1</sup>

تهدف الدراسة إلى معرفة نمط القيادة السائد بوحدة المجمع ومدى توفر أبعاد القيادة التحويلية المعتمدة في هذه الدراسة، توضيح ما إذا كان هناك علاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية، التأثير الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاعتبارية الفردية التحفيز الإلهامي، التمكين وأبعاد التميز التنظيمي تميز المورد البشري تميز الإستراتيجية.

وقد تم اعتماد المنهج العلمي هو أسلوب التفكير والعمل يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة فهو وسيلة التي يمكن من خلالها الوصول إلى حقيقة والتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى.

وقد كانت حدود الدراسة الزمانية: 09/ 2018 والمكانية: دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعرييج. تم استخدام الاستبيان في الحصول على جملة من المعلومات حول متغيرات الدراسة بالإضافة إلى معرفة الخصائص العامة للعينة بميدان الدراسة أي مجمع كوندور.

وقد توصلت الدراسة إلى ان القيادة التحويلية في ظل البيئة الحالية من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، وهذا ما جعل المنظمات تهتم أكثر بالموارد البشري باعتباره مصدر النجاح والتميز،

<sup>1</sup> صياحي الأخضر. دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، اطرحت الدكتوراة، قسم علوم تسير، جامعة محمد بوضياف بلمسيلة، 2018

حيث أتاحت له حرية المبادرة والإبداع وتوفير بيئة تنظيمية تتميز بالاستقلالية في حل المشاكل وتوفير نظام اتصال فعال.

الدراسة الثانية: أثر أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين (د.حسين بقاط)<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي التحفيزي الإلهامي الاستشارة الفكرية الاعتبارات الفردية التمكين على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي.

ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع إشكالية الدراسة وقد تم اعتماد المنهج الوصفي الذي يستخدم في التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

وقد كانت حدود الدراسة الزمانية سنة 2023، وحدود مكانية: المديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي. كما تم استخدام الاستبيان كأداة رتيبة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 160 عاملا بالمديرية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية مشاركة المعرفة بين العاملين لها أهمية بالغة في مختلف المؤسسات لأنها تعتبر أحد أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية بحيث تضمن تميز المؤسسة وتدعم عملية الإبداع فيها ما 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.

<sup>1</sup> حسين بقاط، أثر أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين، اقترحت دكتور، قسم علوم تسير، جامعة شهيد حمة لخضر بالوادي،

### الدراسة الثالثة: الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي (واري حسين)<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة الحالية للتعرف على الدور الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي وعلى مدى توفر ممارسات وخصائص القيادة التحويلية، والتعرف على مستوى رأس المال النفسي والإبداع التنظيمي في مؤسسة البناء المعدني (CR métal) من وجهة نظر إطاراتها وكذا على طبيعة العلاقة بينهما.

وفي هذا بحث تم استخدام المنهج الوصفي الذي يهتم بالظروف والعلاقات القائمة بين مختلف الظواهر المعقّدة ووجهات النظر والقيم والاتجاهات التأثيرات التي يستعملها الأفراد كما يهتم المنهج الوصفي في بعض الأحيان بدراسة العلاقة بين ما هو كائن وبعض الأحداث السابقة.

وقد كانت حدود الدراسة الزماني: إن الحدود الزمانية لهذه الدراسة تزامنت منذ البداية الأولى لاختيار الموضوع في شهر ديسمبر 2019 في البحث فيه والخروج بالاقترحات تخص موضوع الدراسة في شهر سبتمبر 2022 ومكانية: مؤسسة البناء المعدني.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية يتوسط رأس المال النفسي العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي لمؤسسة البناء المعدني، تقييم موظفي مؤسسة البناء المعدني لممارسة القيادة التحويلية في مؤسساتهم كان مرتفعاً.

### الدراسة الرابعة: دور تشارك المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- (خلفة نهاد - حموش مارية)<sup>2</sup>

<sup>31</sup> وري حسين, الوسيط لرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي, قسم علم نفس, جامعة محمد بشر ابراهيمي بو عرييج, 2023 ص 20

<sup>32</sup> خلفة نهاد - حموش مارية, دور تشارك المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, رسالة ماجستير 'قسم علوم تسيير, جامعة محمد بشر ابراهيمي, بو عرييج, 2022 ص 50

تهدف الدراسة إلى إبراز تأثير تشارك المعرفة في تحسين أداء العاملين في الكلية. وقد تم استخدام المنهج شملت استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات لجمع البيانات، حيث اعتبرت الاستبانة أداة رئيسية في جمع المعلومات.

ولفحص فرضيات البحث، تم تبني نموذج الانحدار الخطي المتعدد كأداة تحليلية، خلال الفترة الزمنية المحددة في عام 2022، تم التركيز على كلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي في برج بوعرييج كمكان للتحقيق.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية إلى وجود أثر دال وذو دلالة إيجابية لتشارك المعرفة في تحسين أداء العاملين في الكلية. يظهر أيضًا أثر إيجابي لتشارك المعرفة الضمنية والصريحة في تعزيز الأداء العام للعاملين. يعكس هذا التوجيه العام للدراسة ويشير إلى أهمية تبني سياسات وإجراءات تشارك المعرفة كأداة فعالة لتعزيز أداء العاملين في المؤسسات التعليمية.

**الدراسة الخامسة: التشارك المعرفي ودوره في بناء العلاقات بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة المصرية دراسة تحليلية. (هاني فوزي محمد)<sup>1</sup>**

تهدف الدراسة إلى التشارك المعرفي ودوره في بناء العلاقات بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة المصرية دراسة تحليلية" على استكشاف الدور الحيوي للتشارك المعرفي في تعزيز العلاقات بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في السياق الجامعي، يتم تحليل الإطار المفاهيمي والفلسفي للتشارك المعرفي، ويتناول البحث أيضًا دراسة متطلبات وعقبات التشارك المعرفي.

<sup>1</sup> اني فوزي محمد ابو الخير، التشارك المعرفي و دوره في بناء العالقات بين الطالب و أعضاء هيئة التدريس بالجامعة المصرية"دراسة تحليلية"،مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية،المجلد،17العدد،06 مصر، ابريل.2023

وقد تم اعتماد على المنهج الوصفي، حيث تستخدم أدوات متنوعة لتحقيق أهدافها، بما في ذلك تحليل الأدبيات واستخدام استبانة لجمع البيانات .

وقد كانت حدود الدراسة في الجامعة المصرية، تمت هذه الدراسة سنة 2023. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية النتائج الرئيسية للدراسة تشير إلى وجود أثر إيجابي للتشارك المعرفي في بناء العلاقات بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، كما توضح النتائج وجود علاقة ارتباطية بين التشارك المعرفي وتحصيل الطلاب الدراسي. ويتم تحليل المعوقات التي تواجه التشارك المعرفي، مع اقتراح حلول لتعزيز هذا التشارك في البيئة الجامعية

الدراسة السادسة: دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة. ( عائشة عطية ربيع الفايدى )<sup>1</sup>

تهدف الدراسة إلى الكشف عن الأثر للقيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة. وتم استخدام المنهج الوصفي، وقد كانت الحدود الزمانية 2019-2020 والمكانية بنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF مكتب ولاية أدرار.

وقد تم استخدام الاستبيان بغية التوصل لذلك صمم استبيان مكون من 46 عبارة موزعة على قسمين الأول متعلق بالبيانات الشخصية والآخر لمحاور الدراسة وزعت على عينة قدرها 223 منخرطة بنقابة الاتحاد الوطني لعمال التغذية والتكوين UNPEF مكتب ولاية أدرار بهدف جمع المعلومات من أجل تحليلها. حيث استرجع منها 156 استبيان بنسبة 69.95%. وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإنسانية SPSS.

<sup>1</sup> عائشة عطية ربيع الفايدى، مشاركة المعرفة والعمل الإداري مراجعة علمية جامعة الملك عبد العزيز 'قسم علم معلومات، الإصدار الرابع، العدد 2021 , 33

وقد توصلت نتائج الدراسة إلأن القيادة التحويلية تعد عاملاً أساسياً في تطوير و ديمومة المنظمات ذلك بما تشكله من أهمية في دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي والمشاركة في حل المشكلات العمل كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعاده الأربعة على تحقق الأهداف الإستراتيجية في المنظمة محل الدراسة.

### المطلب الثاني: تلخيص الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المطلب لمخلص عام للدراسات السابقة يحتوي على عنوان الدراسة وهدف الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة وأهم النتائج المتوصل إليها من كل دراسة.

الجدول رقم(01) يوضح ملخص الدراسات السابقة

العنوان	الهدف	الأدوات	النتائج
الدراسة الأولى	دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية	معرفة نمط القيادة السائد بوحدة المجمع و مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية التأثير الإلهامي الاستشارة الفكرية	استبيان
			-تعتبر القيادة التحويلية في ظل البيئة الحالية من أهم محددات النجاح أو فشل المنظمات الأعمال وهذا ماجعل منظمات تهتم بالموارد البشري باعتباره مصدر النجاح و التميز.

<p>- توجد علاقة بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين تظهر من خلال دور القائد التحويلي في حث العاملين .</p> <p>-للمشاركة المعرفة أهمية بالغة في مختلف المؤسسات</p>	<p>استبيان</p>	<p>-معرفة اثر أبعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي التحفيز الإلهامي الاستشارة الفكرية و الاعتبارات الفردية و التمكين على مشاركة المعرفة بين العاملين</p>	<p>اثر أبعاد القيادة التحويلية في مشاركة المعرفة بين العاملين - دراسة ميدانية-</p>	<p>الدراسة الثانية</p>
<p>-القيادة التحويلية علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية للإبداع التنظيمي لمؤسسة البناء لمعدني .</p> <p>-يتوسط رأس المال النفسي العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي</p>	<p>استبيان</p>	<p>تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي</p>	<p>دور الوسيط للرأس المال النفسي في العلاقة بين القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي</p>	<p>الدراسة الثالثة</p>

<p>-وجود اثر ذو دلالة ايجابية لتشارك المعرفة في تحسين أداء العاملين في الكلية</p> <p>-يظهر اثر ايجابي في التشارك المعرفي الضمنية و الصريحة في تعزيز أداء العام للعاملين.</p>	<p>استبيان</p>	<p>تهدف الدراسة إلى إبراز دور التشارك المعرفة في تحسين اداء العاملين في الكلية</p>	<p>دور التشارك المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة</p>	<p>الدراسة الرابعة</p>
<p>-وجود اثر ايجابي للتشارك المعرفي في بناء العلاقات بين الطلاب و هيئة التدريس.</p> <p>-وجود علاقة ارتباطية بين التشارك و تحصيل الطلاب الدراسي</p>	<p>استبيان</p>	<p>تهدف إلى اكتشاف الدور الحيوي للتشارك المعرفي في تعزيز العلاقات بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس</p>	<p>التشارك المعرفي و دوره في بناء العلاقات بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة المصرية دراسة تحليلية</p>	<p>الدراسة الخامسة</p>
<p>-مشاركة المعرفة تمتلك اثر ايجابي على العمل الإداري</p> <p>-وجود ثقافة المعرفة في المؤسسة تؤثر في نجاح مشاركة المعرفة</p>	<p>استبيان</p>	<p>-تهدف إلى معرفة مفهوم وأهمية مشاركة المعرفة في سياق العمل الإداري</p>	<p>مشاركة المعرفة والعمل الإداري -مراجعة علمية</p>	<p>الدراسة السادسة</p>

الدراسة السابعة	دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالمؤسسة	-الكشف على اثر القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالمؤسسة	استبيان	-القيادة التحويلية تعد عامل أساسي في تطوير المنظمات ذلك من خلال دعم و تشجيع أسلوب العمل.  -القيادة التحويلية ساهمت في مشاركة وحل مشكلات العمل من خلال نشر ثقافة الحوار.
-----------------	--	---	---------	---

المصدر: من اعداد الطلبة

### المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة

من خلال الجدول رقم 01 والذي يحتوي على ملخص الدراسات السابقة نلاحظ ما يلي:

#### 1-الإطار الزمني:

من خلال الجدول السابق يتضح أن الدراسات السابقة جاءت في الفترة الزمنية المحصورة بين (2018-2023) وهي مدة تقدر ب 05سنوات، وهذه الفترة تساعدنا في معرفة الاختلاف بين الدراسات السابقة ضمن هذا المجال الزمني، سواء كان هذا الاختلاف في طبيعة دراسة موضوع القيادة التحويلية أو مشاركة المعرفة أو طريقة قياسها.

#### 2-متغيرات الدراسة:

تتضح من خلال الدراسات السابقة أنها ركزت على العديد من الجوانب تخص القيادة التحويلية في كل من (مشاركة المعرفة، الأهداف الإستراتيجية، التميز التنظيمي، الإبداع التنظيمي) وهي تعتبر كلها متغيرات تليق باهتمامات القيادة التحويلية داخل المؤسسة وفق تحديد الأهداف المحددة، كما تطرقت هذه

الدراسة الى متغيرات التالية (بيئة العمل المادي، البيئة الداخلية للمؤسسة، لتكنولوجيا المعلومات) في سلوك التشارك المعرفي وهي متغير ساهم بشكل ايجابي في تشجيع العاملين على تبني سلوك التشارك المعرفي.

أما الدراسة التي تطرقت إلى العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين فكانت الدراسة (حسين بقاط، 2023) التي تناول فيها طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة حيث ضمت 04 أبعاد (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الحافز الإلهامي، الاعتبارات الفردية). وكذلك دراسة (هاني فوزي محمد) التي تطرقت إلى بناء علاقة القيادة على مستوى سلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة المصرية، بإضافة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة وهذا ما يدل على أن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أثر القيادة التحويلية في مشاركة المعرفة كانت قليلة على حد اطلاع الباحث وهذه الدراسات قد ساعدت في أثر الجانب النظري للدراسة وتحديد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) وبناء أداة البحث (الاستبيان).

### 3- ميدان الدراسة:

مكان الدراسات الميدانية السابقة التي أجرتها الدراسات السابقة كانت واحدة منها على مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا ما يتطابق مع مكان الدراسة لدراستنا الحالية وكذلك المكتب الولائي أدرار، وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج وكذلك الجامعة المصرية وهذا ما يفسر لنا على ارتباط موضوع القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي التي تحفز القادة على حث العاملين على مشاركة المعرفة بينهم قصد الحصول على مختلف المعارف بالدقة المطلوبة.

### 4-أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

الدراسات السابقة استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، وقد تم معالجة بيانات هذه الدراسة بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي حيث يعد الاستبيان الأداة الأكثر مناسبة لهذا النوع من البحوث التي تتميز بتعدد متغيرات الدراسة وكثرتها.

### 5- نتائج الدراسة:

هناك اختلاف في نتائج الدراسات السابقة و ذلك بسبب اختلاف ميدان و متغيرات و أهداف كل دراسة مما يؤدي إلى اختلاف النتائج مثلا نجد دراسة أثر أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين ركزت على أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردية) و كل من الرأس المال النفسي، التميز التنظيمي، و هناك دراسات أبرزت الدور الفعال للجودة الوظيفية و تكنولوجيا المعلومات في نجاح عملية مشاركة المعرفة بين العاملين، و أما دراستنا الحالية فإنها تسعى لإبراز أثر القيادة التحويلية في مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

### المطلب الرابع: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

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

#### 1- متغيرات الدراسة:

تتكون متغيرات دراستنا الحالية من متغير مستقل ومتغير تابع، وقد تم تقسيم المتغير المستقل (القيادة التحويلية) إلى أربعة أبعاد (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) بينما لم يتم تقسيم المتغير التابع (مشاركة المعرفة بين العاملين) إلى أبعاد.

#### 1-1 المتغير المستقل: من خلال الدراسات السابقة تناولت موضوع القيادة التحويلية ومشاركة

المعرفة بين العاملين معا أو بشكل منفرد لكل موضوع على حدى، لاحظنا وجود عدد كبير التي تم

اختيارها في كل دراسة، حيث تطرقت دراسة (صياحي الأخضر، 2018) إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) وهذه الأبعاد تم استخدامها في العديد من الدراسات وهي تتفق بدراستنا الحالية في تحديد أبعاد القيادة التحويلية.

بينما ركزت كل من دراسة (سهيلة غربي، 2017) ودراسة (واري حسين، 2022) و دراسة (حسين بقاط، 2023) على أن أبعاد القيادة التحويلية تتمثل في (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) وذلك لأن هذه الدراسات اعتمدت على دراسة bass سنة 1994 التي استخدمت هذه الأبعاد في تفسير علاقة القائد بمروسيه.

### 1-2 المتغير التابع: يتمثل المتغير التابع في دراستنا الحالية في مشاركة المعرفة بين العاملين وقد

تم معالجته دون تجزئته إلى أبعاد، فدراسة (فوزي محمد أبو الخير، 2023) ودراسة (بختاوي فاطمة، مساطا الزهرة، 2021) و دراسة ( بونار عمر، لاز النوي، 2020) ودراسة (عائشة عطية، ربيع الفايد، 2021) فقد عالجت متغير مشاركة المعرفة بين العاملين بصفة كلية دون تجزئته إلى أبعاد وهذا ما يتفق مع دراستنا الحالية .

### 2- ميدان الدراسة:

ميدان دراستنا الحالية يتمثل في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي و هي من أهم المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي بالولاية، و أما الدراسات السابقة فقد تنوع فيها ميدان الدراسة فمنها ما كان بمؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي و هذا ما يتطابق مع مكان الدراسة الميدانية الحالية، و كذلك مجمع كوندور ببرج بوعريريج، و كلية العلوم الاقتصادية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي في برج بوعريريج، و نقابة الاتحاد الوطني لعمال التغذية و التكوين مكتب ولاية أدرار، و مؤسسة

الهندسة المدنية CIVINCO بتقريت، و من هنا فان دراستنا ركزت على دراسة أثر القيادة التحويلية في مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

### 3- أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

اعتمدت اغلب الدراسات السابقة على استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والوصول إلى النتائج المطلوبة أما دراستنا الحالية فقد اعتمدت على أداة الاستبيان إضافة إلى أداة المقابلة قصد الحصول على البيانات المطلوبة في الدراسة الميدانية، وقد تم معالجة البيانات 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.

### 4- نتائج الدراسة:

- كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها الأربع على تحقق الأهداف الإستراتيجية في المنظمة محل الدراسة ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
- تعد هذه الدراسة الوحيدة على حد اطلاع الباحث التي تناولت موضوع القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين معا بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالوادي.
  - تعتبر دراستنا الحالية من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية من خلال الأبعاد الأربعة (التأثير المثالي، الدافع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي).
  - خرجت هذه الدراسة بخلفية فكرية مختلفة حول متغيراتها، مستندا في ذلك على الإطار الميداني للدراسة.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل تم التطرق فيه إلى الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية) كمتغير مستقل ومشاركة المعرفة بين العاملين كمتغير تابع التي وجب التطرق إليها وتحديد أبعادها بدقة و اختيار الأدوات المناسبة والمعالجة الإحصائية التي تساعد الباحث في جمع البيانات من العينة المستهدفة، وكذلك تم التطرق إلى ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وهذا ما يعرف بالإطار المنهجي للدراسة و الذي سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الموالي.



**الفصل الثالث: الدراسة الميدانية للقيادة التحويلية  
وأثرها على مشاركة المعرفة بين العاملين بالمديرية  
العملية اتصالات الجزائر بالوادي**

## تمهيد:

بعدما تطرقنا في الجزء النظري للأدبيات النظرية للدراسة الأدبيات التطبيقية للدراسة، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، وذلك من خلال عرض الخطوات المنهجية التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي. وتتناول الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية للقيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بين العاملين من خلال التعرف على مجتمع الدراسة وتحديد المنهج المستخدم وطريقة تحليل البيانات، بالإضافة إلى التطرق للأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، والتأكد من مدى صدق أداة الدراسة الميدانية.

**المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية وخطوات إجرائها**

**المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.**

### المبحث الأول : تصميم الدراسة الميدانية و خطوات إجرائها

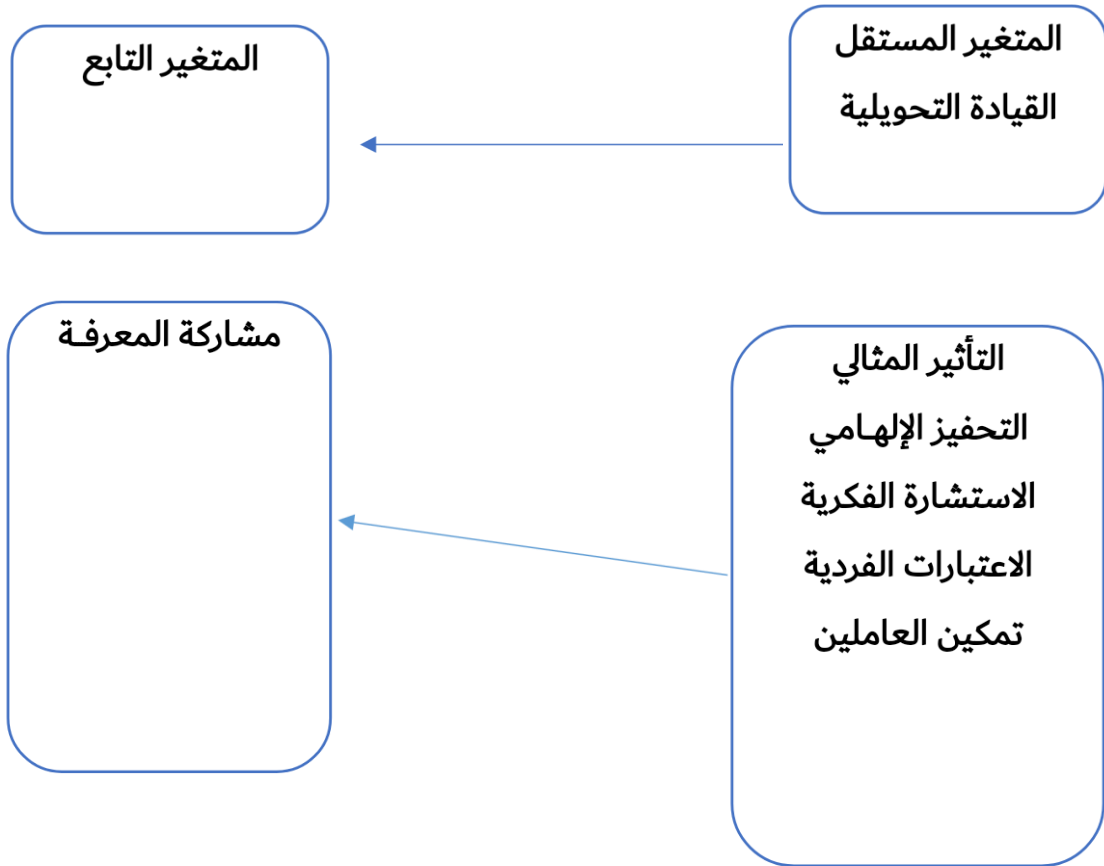
من أجل تحديد الإطار العام للدراسة الميدانية والإجابة عن الإشكالية المطروحة وكذا التعرف على أدوات جمع البيانات "الاستبيان" من حيث تصميمه وتوزيعه على عينة الدراسة وصدقه وثباته بالإضافة إلى أهم الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة.

#### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

في هذا المطلب سوف نقوم بعرض أنموذج الدراسة ثم نتطرق إلى مصادر وطرق جمع البيانات بالإضافة إلى تحديد عينة الدراسة.

الفرع الأول: عرض نموذج الدراسة.

الشكل (01): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة، عينة، أدوات جمع البيانات:

### 1- مجتمع الدراسة:

فمجتمع البحث يمثل جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث أي أنه كل العناصر التي تنتمي لمجال الدراسة.<sup>1</sup>

يتكون مجتمع بحثنا من مجموع العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي" وقد تم اختيار عينة الدراسة من إطارات المؤسسة ورؤساء ومتصرفين من اجل الإجابة على الأسئلة الاستبيان، وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظر لنشاطها الاقتصادي الذي يتوافق مع طبيعة الموضوع الدراسة.

### 2- عينة الدراسة:

العينة: هي جزء أو شريحة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي ترغب في التعرف على خصائصه ويجب أن تكون تلك العينة ممثلة لجميع مفردات هذا المجتمع تمثيلا صحيحا.<sup>2</sup>

تمثلت عينة الدراسة في مجموعة العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر "المديرية العملية بولاية الوادي" حيث تم اختيار عينة عشوائية والتي قدرت بـ 38 موظف، تم رفض 03 استبيانات وتم استرجاع 35 استبيان وهي قابلة للتحليل.

<sup>1</sup> سهيل رزق دياب ، مناهج البحث العلمي ، مطبعة منصور ، فلسطين ، 2003 ، ص 89.

<sup>2</sup> مهدي محمد القصاص ، "الإحصاء والقياس الاجتماعي" ، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 01، العراق، 2014، ص 64.

### 3- مناهج الدراسة:

تتعد المناهج المستخدمة في الدراسة وتختلف باختلاف طبيعة وميدان المشكلة موضوع البحث حيث سيتم في هذا المطلب عرض المناهج الدراسة.

ولقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة كمنهج رئيسي في إعداد الدراسة التطبيقية للوصول إلى نتائج المتوخاة من إسقاط الجوانب النظرية لموضوع على أرض الواقع، إذا تم إعداد مقابلة مع مصلحة إدارة الموارد البشرية لاتصالات الجزائر بغرض جمع المعلومات الضرورية واللازمة، إضافة إلى استبيان الموزع على أفراد العينة.

### 4- أدوات جمع البيانات:

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتتمثل فيما يلي:

**4-1 المقابلة الشخصية:** من أجل الحصول على معلومات موثوقة حول الدراسة والتي يصعب الحصول عليها من مصادر أخرى حيث قمنا بإجراء مقابلات شخصية مع بعض إطارات المؤسسة وتمت المقابلة مع مدير الموارد البشرية، وذلك بطرح أسئلة متنوعة عليهم من أجل جمع بيانات ومعلومات عامة حول اتصالات الجزائر، وكانت لهذه المقابلات دور كبير في الحصول على المعلومات اللازمة والتي ساعدتنا في إجراء الدراسة الميدانية.

**4-2 الاستبيان:** ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه

ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان  
لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون  
من 39 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

- **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية عن أفراد عينة الدراسة  
(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

- **الجزء الثاني:** يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى متغيرين كما يلي:

● **المتغير الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في القيادة التحويلية والذي احتوى على  
(23) عبارة، وقسمت على (05) أبعاد، كما يلي:

❖ **البعد الأول:** ويمثل: بعد التأثير المثالي والذي احتوى على (05) عبارات.

❖ **البعد الثاني:** ويمثل: بعد التحفيز الإلهامي والذي احتوى على (04) عبارات.

❖ **البعد الثالث:** ويمثل: بعد الاستشارة الفكرية والذي احتوى على (04) عبارات.

❖ **البعد الرابع:** ويمثل: بعد الاعتبارات الفردية والذي احتوى على (05) عبارات.

❖ **البعد الخامس:** ويمثل: بعد تمكين العاملين والذي احتوى على (05) عبارات.

● **المتغير الثاني:** يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في مشاركة المعرفة والذي احتوى على  
(12) عبارة.

### المطلب الثاني: عرض الأساليب الإحصائية:

من أجل شرح منهجية الدراسة التطبيقية سوف نتطرق إلى كيفية إعداد القائمة الاستقصائية الموجهة لعينة الدراسة وإلى شرح الأساليب الإحصائية.

#### الفرع الأول: تصميم الاستبيان:

من أجل تصميم القائمة الاستقصائية للدراسة الميدانية تم التركيز على بساطة الكلمات والعبارات المستخدمة من أجل تسهيل على المجيب الفهم وتقديم إجابات دقيقة والعبارات المستخدمة من أجل تسهيل المجيب الفهم وتقديم إجابات دقيقة من أجل الخروج بنتائج موثوقة، كما قامت الباحثة بتقشير القائمة الاستقصائية خاصة وأنها موجهة لعمال اتصالات الجزائر.

وتضمن الاستبيان بتمهيد يتم توضيح بأن الدراسة هي ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر مع تقديم وعد بالتعامل مع المعلومات التي تحصل عليها الباحثتان تتم بالسرية ولأغراض البحث العلمي.

تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي "Likert Scale" في محوري الاستبيان والتي كانت على

النحو التالي:

#### الجدول (02): المقياس المعتمد في تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
---------	-----------------	-----------	-------	-------	-------------

5	4	3	2	1	الدرجة
---	---	---	---	---	--------

المصدر: من إعداد الطلبة.

ويحتوي الاستبيان على جزئين أساسيين هما:

- **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية عن أفراد عينة الدراسة

(الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

- **الجزء الثاني:** يحتوي على محور الاستبيان، المحور الأول والذي يشمل أبعاد المتغير المستقل

"القيادة التحويلية" والمتمثل في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات

الفردية، تمكين العاملين)، والمحور الثاني الذي يشمل أبعاد المتغير التابع "مشاركة المعرفة" وتم

توزيع عبارات المتغير المستقل كما هو موضح في الجدول:

**الجدول (03) : توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل**

رقم البعد	المتغير المستقل	توزيع العبارات	عدد العبارات
1	التأثير المثالي	1 - 5	5
2	التحفيز الإلهامي	6 - 9	4
3	الاستشارة الفكرية	10 - 13	4
4	الاعتبارات الفكرية	14 - 18	5
5	تمكين العاملين	19 - 23	5

المصدر: من إعداد الطلبة.

وتم توزيع عبارات المتغير التابع كما يلي:

الجدول (04) : توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع

رقم البعد	المتغير التابع	توزيع العبارات	عدد العبارات
1	مشاركة المعرفة	24 - 35	12

المصدر: من إعداد الطلبة.

خصائص عينة الدراسة: تحليل النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

من أجل التعمق في الدراسة الوصفية، سيتم التعرف على مميزات العينة المختارة من خلال تشخيصها من

ناحية المعلومات الخاصة بها والمتحصل عليها من الاستبيان، كما يلي:

1-2 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

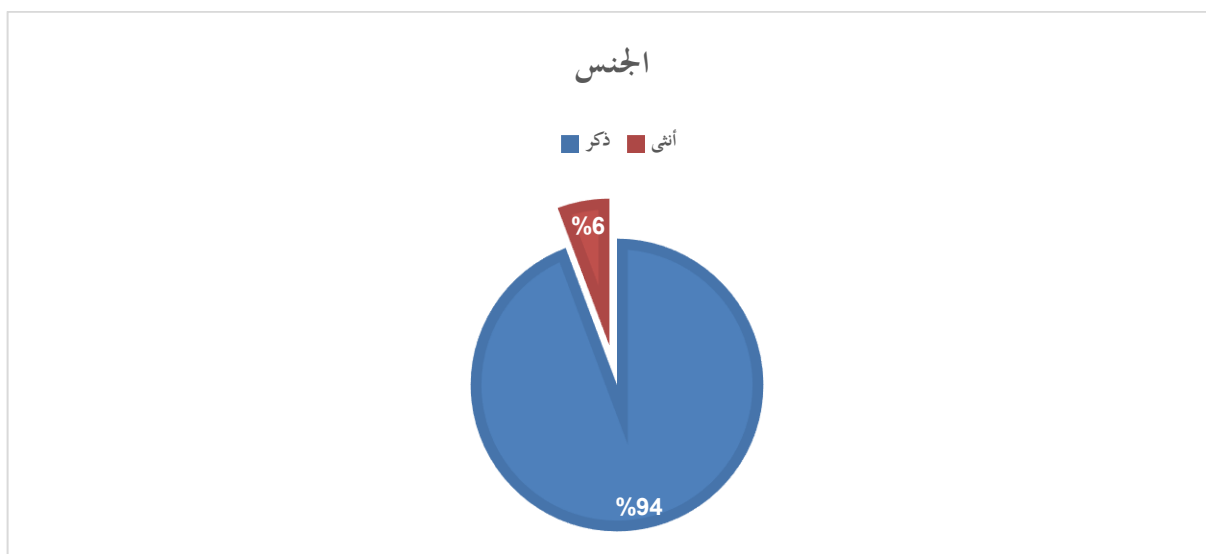
الجدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
نكر	33	94.30
أنثى	02	5.7
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(02) : تمثيل أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الشكل والجدول أعلاه نرى بأن فئة الذكور هي الأكثر نسبة والتي تقدر بـ 94.3% في حين كانت فئة الإناث النسبة الأقل والتي قدرت بـ 5.7%. ، وهذا يرجع إلى طبيعة الأنشطة والمهام التي تتناسب مع الجنس الذكري أكثر منه من الأنثوي وتنقلات الخارجية للإكتشاف الأعطال التقنية .

## 2-2 توزيع عينة الدراسة حسب السن

الجدول رقم(06) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

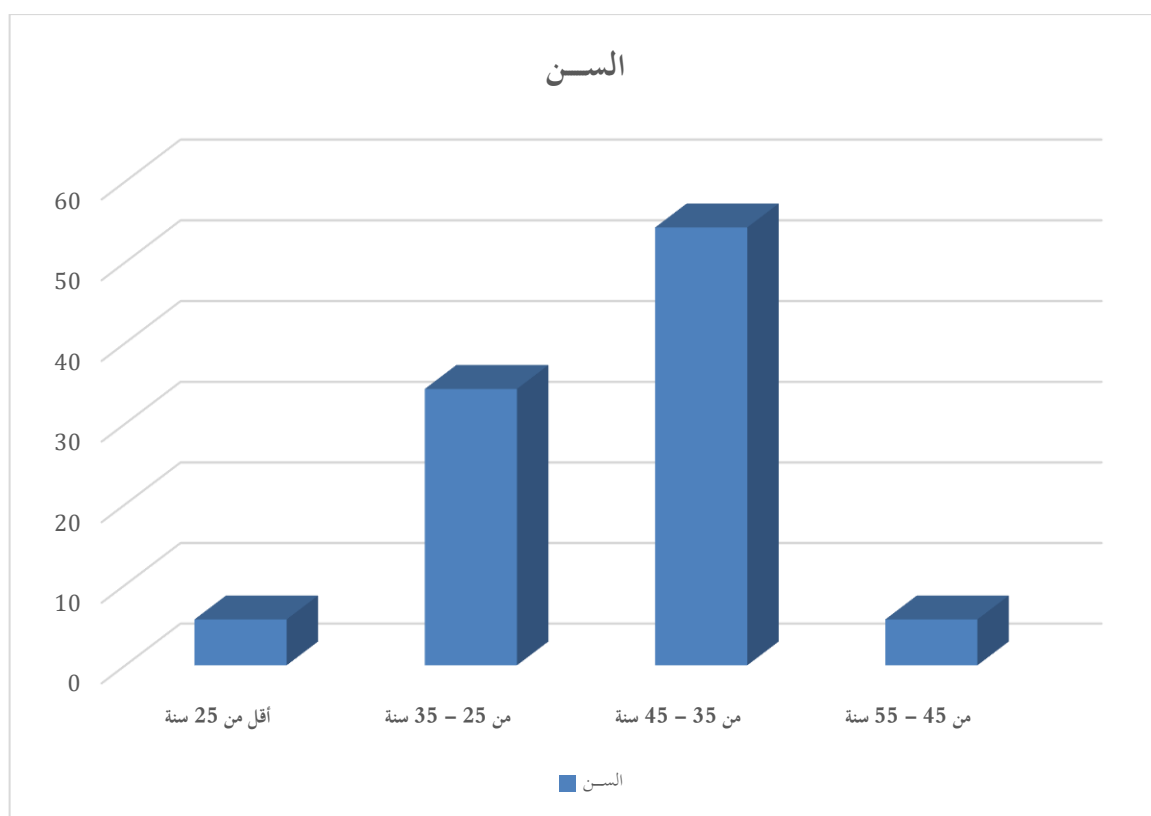
السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	02	5.7
من 25 - 35 سنة	12	34.3

54.3	19	من 45 - 35 سنة
5.7	02	من 55 - 45 سنة
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(03): تمثيل أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن إجابات العينة كانت فئة [من 35 - 45 سنة] بنسبة تقدر بـ 54.3% ثم تليها فئة [من 25 - 35 سنة] بنسبة والتي قدرت بـ 34.3%، في حين كانت فئتي [أقل من 25 سنة] و[من 45 - 55 سنة] الأقل نسبة والتي قدرت بـ 5.7% على التوالي، ويرجع هذا

إلى أن المؤسسة تحتوي على موارد بشرية ذات خبرة كبيرة فالمجال ، وتعتمد على سياسة التوظيف الشبابي لأنه عنصر حيوي وذو نشاط وحيوية يعود على المؤسسة بالنفع.

## 3-2 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

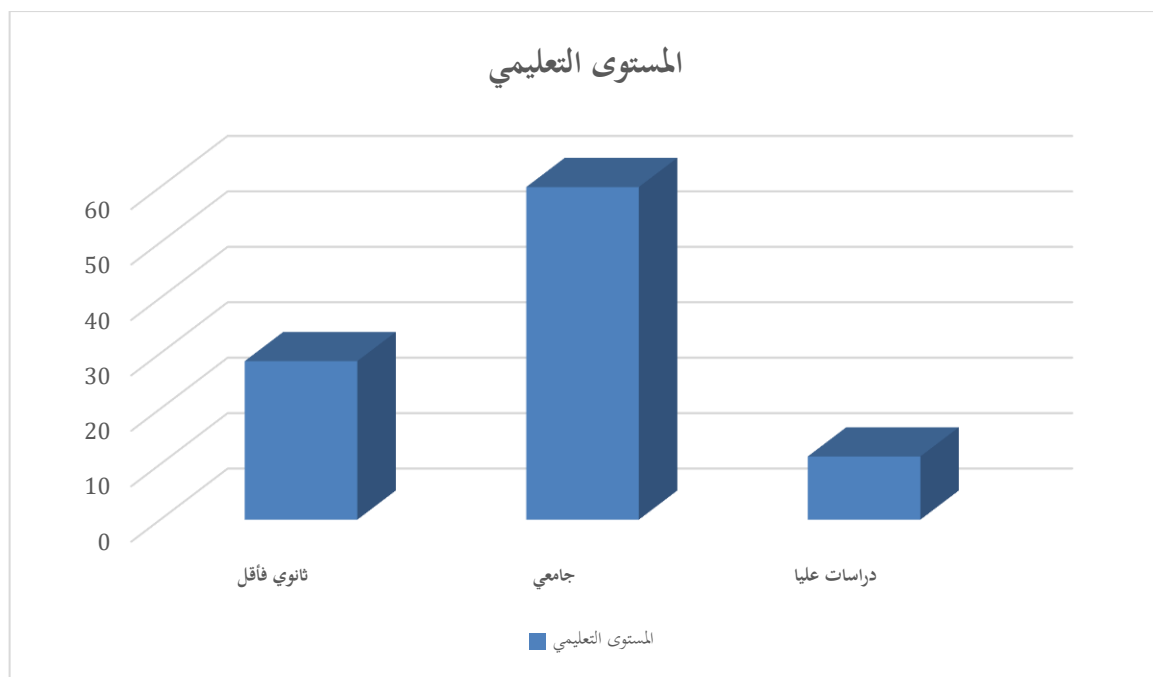
الجدول رقم(07):يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
28.6	10	ثانوي فأقل
60	21	جامعي
11.40	04	دراسات عليا
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(04) :يوضح تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن إجابات العينة كانت فئة الجامعيين بنسبة تقدر بـ 60% ثم تليها فئة ثانوي فأقل بنسبة تقدر بـ 28.6% في حين كانت فئة دراسات عليا الأقل نسبة والتي قدرت بـ 11.4% وهذا يدل على اعتماد على ذوي المؤهلات العلمية الجامعية في إدارة وتسيير أعمالها، مما يعكس ارتفاع مستوى توافر المعرفة الأساسية فيها.

4-2 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول (08) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

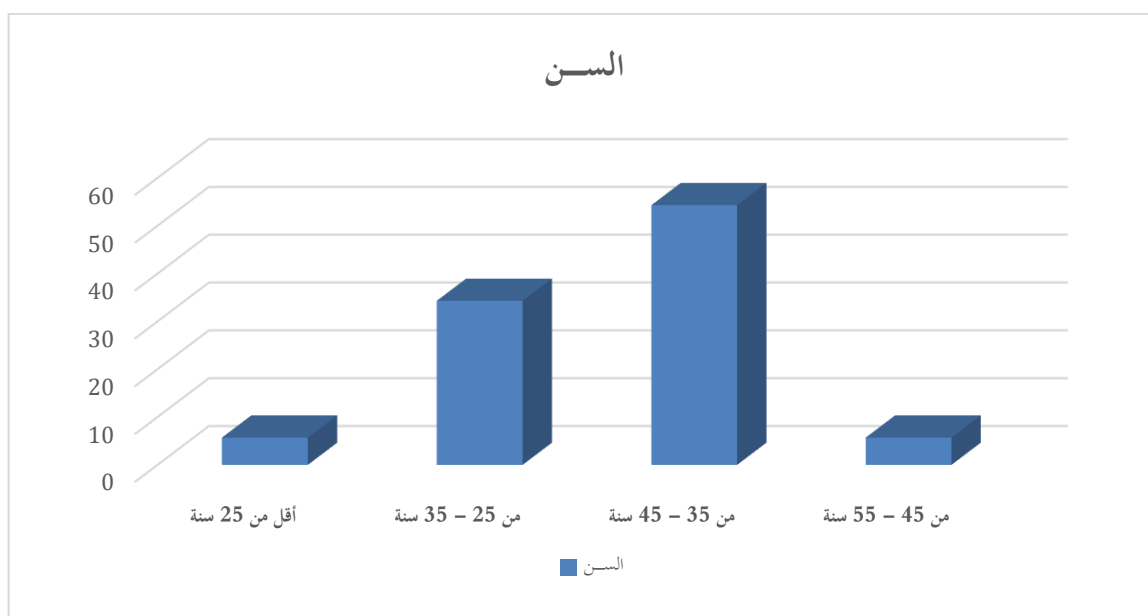
سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	06	17.10

51.40	18	من 5 - 15 سنة
20	07	من 15 - 25 سنة
11.40	04	25 سنة فما فوق
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (05): يوضح تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن إجابات العينة كانت فئة [من 5 - 15 سنة] بنسبة تقدر بـ 51.40% ثم تليها فئة [من 15 - 25 سنة] بنسبة تقدر بـ 20% في حين كانت فئتي [أقل من 5 سنوات] و[25 سنة فما فوق] الأقل نسبة والتي قدرت بـ 17.10% و11.40%. وهذا يرجع إلى أن المنظمة أصبحت تعتمد على الفئات الشابة نظرا لطبيعة عملها من جهة، ومن جهة أخرى محاولة النهوض بالمنظمة باعتمادها على هذه الفئة.

### الفرع الثاني: تحليل الأسلوب الإحصائي المستخدم

لتحليل الاستبيان قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 26 وذلك بعد تفرغ الاستمارات وترميز البيانات في البرنامج، ثم عرض النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

❖ **الإحصاء الوصفي:** تبويب البيانات وعرضها جدوليا وتمثيلها بيانيا وبالأخص المتغيرات الديموغرافية.

❖ **الإحصاء الاستدلالي:** عن طريق تحليل وتفسير النتائج لقياس العلاقة التآثرية والارتباطية بين المتغيرات.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم إنجاز القائمة الاستقصائية وذلك بالاعتماد على:

● **الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين):** بهدف التأكد من كون أسئلة الاستبيان تقيس

أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع بشكل صحيح، حيث يتم عرض الاستبيان في صورته

الأولية على مجموعة من المحكمين والمتمثلين في أساتذة مختصين في جامعة الوادي وذوو خبرة

في تحكيم الاستبانات ، وبعد استطلاع آراء الأساتذة المحكمين حول الاستبيان تم الاستجابة لآراء

هذا الأخير وتم إجراء من حذفٍ وتعديلات بناء على الملاحظات والاقتراحات ليخرج الاستبيان بعد ذلك في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم 01).

### المطلب الثالث: تحليل البيانات واستخلاص النتائج

#### الفرع الأول: ثبات وصدق الاستبيان

من أجل معرفة وتأكيد من درجة الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة المتمثلة في العبارات المستخدمة في الاستبيان، سنقوم بحساب معامل الثبات "ألفا- كرونباخ".

#### 1- حساب معامل الثبات "ألفا - كرونباخ":

هو معامل يأخذ قيمة محصورة بين 0 و1، بحيث كلما اقترب من الواحد كلما كانت عبارات الاستبيان أكثر ثباتا.

وبالاعتماد على تحليل نتائج إجابات العينة والبالغ عددها 35، تم استخراج معامل ارتباط ألفا كرونباخ لكل من أبعاد المتغير التابع والمستقل وكانت قيمة معامل الثبات لمحاور الاستبانة ممتازة، كما يوضحه الجدول التالي:

#### الجدول رقم (09) : معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ"

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
35	0.965

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0.965 فهي أكثر من 0.8 وبالتالي فإن درجة الاتساق ممتازة مما يدل أن أسئلة الاستبيان في ثبات ممتازة.

الجدول رقم(10) : معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ" للمتغير المستقل

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
23	0.953

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل تساوي 0.953 فهي أكثر من 0.8 وبالتالي فإن درجة الاتساق ممتازة مما يدل على أن أسئلة الاستبيان ممتازة.

الجدول رقم (11) : معامل ثبات "ألفا كرونباخ" للمتغير التابع:

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
12	0.967

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل تساوي 0.967 فهي أكثر من 0.8 وبالتالي فإن درجة الاتساق ممتازة مما يدل على أن أسئلة الاستبيان ممتازة.

## 2- معاملات الارتباط بين عبارات المحور:

يستخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب قيمة معامل الارتباط عندما يكون المتغيران المراد قياس الارتباط بينهما متغيرات كمية ويشترط تساوي عدد الحالات كلا من المتغيرين، نستخدمه في الدراسة لتأكيد الصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مهدي محمد القصاص، مرجع سابق، ص 258.

يكون ذلك بحساب درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لعبارات المحور الذي ينتمي إليه، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" بين درجة كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية لعبارات هذا المحور:

ومنه سوف نقوم بوضع الفرضيات التالية:

1- الفرضية: **H0**: لا يوجد ارتباط بمعنى  $r \neq [-1, 1]$

2- الفرضية: **H1**: يوجد ارتباط بمعنى  $r = [-1, 1]$ .

الجدول رقم (12) : يوضح معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مع المتغير التابع

مشاركة المعرفة	القيادة التحويلية		
**0.587	1	معامل بيرسون	القيادة التحويلية
0.000	-	قيمة sig	
35	35	N	
1	**0.587	معامل بيرسون	مشاركة المعرفة
-	0.000	قيمة sig	
35	35	N	
** دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل القيادة التحويلية والمتغير التابع مشاركة المعرفة قيمة مرتفعة وقريبة من الـ 1 حيث بلغت القيمة 0.587 أي

عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على وجود ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع مع المجال المنتمي إليه وبما أن القيم محصورة بين -1 و 1 وبالتالي نرفض الفرضية 0H ونقبل الفرضية 1H.

الفرع الثاني: عرض النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج الدراسة الوصفية للمتغير المستقل والتابع، كما سيتم وصف مفردات عينة الدراسة من حيث المعلومات الخاصة بها (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، وذلك كالتالي:

#### 1- حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لسلم ليكارت:

حساب المدى:  $(4 - 1 = 5)$  ثم نقوم بتقسيمه على درجات سلم ليكارت المستعمل (05) أي  $(0.8 = 5 \div 4)$  وبهذا نتحصل على طول الخلية، ثم نقوم بإضافة هذه القيمة إلى أدنى درجة في المقياس (الدرجة 1 في سلم ليكارت) من أجل تحديد الحد الأصغر للخلية، ثم نضيف في كل مرة "0.8" وصولاً إلى أعلى درجة في المقياس (الدرجة 5 في سلم ليكارت المستخدم)، كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم (13) : يوضح المتوسطات الحسابية المرجحة والدرجات الموافقة لها.

المتوسط المرجح	درجة الموافقة في سلم ليكارت
[01 - 1.8]	غير موافق تماماً
[1.80 - 2.60]	غير موافق
[2.60 - 3.40]	محايد
[3.40 - 4.20]	موافق

موافق تماما	[4.20 – 5.00]
-------------	---------------

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
يحرص المسؤول المباشر على تعزيز القيم التي تشجع على تحقيق الأهداف المحددة من قبل العاملين	3.40	0.659	4	موافق	5
يسعى المسؤول المباشر إلى زيادة دافعية العاملين	3.63	0.534	4	موافق	3
يشجع المسؤول المباشر على تنمية روح المنافسة الإيجابية بين الأعضاء	3.63	0.417	4	موافق	2
يسعى المسؤول المباشر بتفضيل المصلحة العامة للمؤسسة على مصالحهم الشخصية.	3.86	0.538	4	موافق	1
تُعدُّ سلوكيات المسؤول المباشر مثلاً يحتذى به في بيئة العمل.	3.46	0.550	4	موافق	4
مجموع التأثير المثالي	3.596	0.5396	4	موافق	

المصدر : [/https://uomustansiriyah.edu.iq](https://uomustansiriyah.edu.iq)

1-2 ترتيب عبارات المتغير المستقل:

الجدول (14) : يوضح ترتيب عبارات القيادة التحويلية حسب استجابات مفردات عينة الدراسة للبعد التأثير المثالي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن بعد التأثير المثالي ، حقق متوسط بلغ (3.596) ، وإنحراف معياري (0.5396) ، والملاحظ هنا أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى المجال [ 3.40-4.19 ] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم ، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت عبارة موافق ، وهذا مايدل على أن عمال اتصالات الجزائر بالوادي يتمتعون بهذه الخاصية ، حيث تميزت العبارات كلها بدرجة موافق ، حيث حازت الفقرة يسعى المسؤول المباشر بتفضيل المصلحة العامة للمؤسسة على مصالحهم الشخصية، على المرتبة الأولى ضمن فقرات التأثير المثالي بمتوسط حسابي يقدر ب3.86، وهذا يدل على ولاء الموظفين للمؤسسة وتفضيلهم للمؤسسة على مصالحهم الشخصية ، في حين احتلت الفقرة يشجع المسؤول المباشر على تنمية روح المنافسة الإيجابية بين الأعضاء المرتبة ثانياً بمتوسط حسابي يقدر ب3.63 ، وهذا راجع إلى الفعالية والقدرة و الحضور الذي يتميز به المشرف وتنمية روح المنافسة الإيجابية داخل المؤسسة ، أما المرتبة الثالثة فكانت للفقرة يسعى المسؤول المباشر إلى زيادة دافعية العاملين بمتوسط حسابي 3.63 ، وهذا يعود الى سياسة الحوافز والأجور المتبعة في المؤسسة سواء كانت مادية أو معنوية ، أما المرتبة الرابعة فكانت للفقرة تعدُّ سلوكيات المسؤول المباشر مثالا يحتذى به في بيئة العمل بمتوسط حسابي يقدر ب 3.46، وهذا يعود إلى السمات والخصائص التي يتمتع بها المشرف من إنضباط والإحترام والثقة المتبادلة ، أما المرتبة الخامسة كانت للفقرة يحرص المسؤول المباشر على تعزيز القيم التي تشجع على تحقيق الأهداف المحددة من قبل العاملين بمتوسط حسابي يقدر ب 3.40، وهذا يعود سياسة المؤسسة الإشرافية لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها وبقائها ، وتحقيق رضا العامل من جهة ورضا الزبائن من جهة اخرى .

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للتأثير المثالي يساوي(3.596)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال، وهذا يدل على أن القادة في المؤسسة

محل الدراسة يمارسون أسلوب التأثير المثالي بمستوى كبير، وهذا راجع لكون القادة يتمتعون بالسمات الأخلاقية الحميدة وقدرة التأثير في المرؤسين وتنمية روح المنافسة بين العمال .

**الجدول (15) : يوضح ترتيب عبارات القيادة التحويلية حسب استجابات مفردات عينة الدراسة للبعد التحفيز الإلهامي.**

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	درجة العبارة	ترتيب العبارة
يعزز المسؤول المباشر روح التعاون بين العاملين.	3.57	0.664	4	موافق	4
يشجع المسؤول المباشر العاملين على استخدام الحوار كوسيلة لتحسين الأداء.	3.80	0.576	4	موافق	2
يشارك المسؤول المباشر العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.	3.74	0.726	4	موافق	3
يثير المسؤول المباشر حماس العاملين في مجال العمل.	3.80	0.459	4	موافق	1
مجموع التحفيز الإلهامي	3.7275	0.604	4	موافق	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن بعد التحفيز الإلهامي ، حقق متوسط بلغ (3.7275) ، وإنحراف معياري (0.604) ، والملاحظ هنا أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى المجال [ 3.40-4.19 ] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم ، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت عبارة موافق ، وهذا مايدل على أن عمال اتصالات الجزائر بالوادي يتمتعون بدافعية لانجاز الأعمال، حيث تميزت

العبارات كلها بدرجة موافق ، حيث حازت الفقرة يثير المسؤول المباشر حماس العاملين في مجال العمل.، على المرتبة الأولى ضمن فقرات التحفيز الإلهامي بمتوسط حسابي يقرب 3.80، وهذا يدل على الحماس الذي يثير القائد في الموظفين من خلال برامج الحوافز والمكافآت ، في حين أحتلت الفقرة يشجع المسؤول المباشر العاملين على استخدام الحوار كوسيلة لتحسين الأداء فالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب3.80 ، وهذا راجع إلى سياسة الحوار واستخدام أسلوب المناقشة وتبادل الرأي داخل المؤسسة ، أما المرتبة الثالثة فكانت للفقرة يشارك المسؤول المباشر العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم بمتوسط حسابي 3.74 ، وهذا يعود إلى السياسة التشاركية في تنفيذ واتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة فالمشرف يقوم بتبادل الآراء والتوجهات حول القرار يخص مصلحة المؤسسة، أما المرتبة الرابعة فكانت للفقرة يعزز المسؤول المباشر روح التعاون بين العاملين بمتوسط حسابي يقدر ب 3.57، وهذا يعود إلى أوامر الإحترام بين العمال وروح الأخوة بين العمال من خلال التعاون في حل المشكلات واتخاذ القرارات وحل الصراعات.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للتحفيز الإلهامي يساوي(3.7275)، وهذا يعني أن

هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال، حيث أن سياسة التحفيز

الإلهامي المتبعة في المؤسسة للمشرف تساهم بدرجة كبيرة على موظف وخلق حوارات بناءة والمشاركة

في اتخاذ القرارات والتعاون وبناء روح التعاون.

**الجدول (16) : يوضح ترتيب عبارات القيادة التحويلية حسب استجابات مفردات عينة الدراسة للبعد الإستشارة الفكرية.**

العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الموافقة	درجة العبارة	ترتيب العبارة
---------	-----------------	-------------------	----------------	--------------	---------------

1	موافق	4	1.079	3.74	يحث المسؤول المباشر العاملين على الإبداع في مجال العمل.
2	موافق	4	0.634	3.69	يشجع المسؤول المباشر العاملين على البحث عن حلول فعّالة للتحديات.
3	موافق	4	0.534	3.63	يشجع المسؤول المباشر العاملين على تبادل الخبرات بينهم.
4	موافق	4	0.534	3.63	المسؤول المباشر لا يهتم الأفكار والمبادرات مهما كانت بسيطة.
	موافق	4	0.69525	3.6725	مجموع الاستشارة الفكرية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن بعد الاستشارة الفكرية ، حقق متوسط بلغ (3.6725) ، وإنحراف معياري (0.69525) ، والملاحظ هنا أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى المجال [ 3.40-4.19 ] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم ، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت عبارة موافق ، وهذا مايدل على أن عمال اتصالات الجزائر بالوادي يشعرون بالاستشارة الفكرية من قبل المشرفين في المؤسسة، حيث تميزت العبارات كلها بدرجة موافق ، حيث حازت الفقرة يحث المسؤول المباشر العاملين على الإبداع في مجال العمل، على المرتبة الأولى ضمن فقرات الاستشارة الفكرية بمتوسط حسابي يقدر ب 3.74، وهذا ومنه أغلبية الأفراد يرون أن القائد يساهم في نشر روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، في حين أحتلت الفقرة يشجع المسؤول المباشر العاملين على البحث عن حلول فعّالة للتحديات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 3.69 ، وهذا راجع فعالية القرارات

المتخذة ومدى حرص المؤسسة على حل المشكلات داخلها، أما المرتبة الثالثة فكانت للفقرة يشجع المسؤول المباشر العاملين على تبادل الخبرات بينهم بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.63 ، وهذا يعود إلى تنمية روح التعاون وانتماء لجماعة العمل تحت إطار التعاون المتبادل لتبادل المعارف والمهارات بينهم، أما المرتبة الرابعة والأخيرة فكانت المسؤول المباشر لايهمل الأفكار والمبادرات مهما كانت بسيطة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.63 ، وهذا يعود إلى حول اهتمام قائدهم بتعزيز العمل التعاوني بين المرؤوسين.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للاستشارة الفكرية يساوي (3.6725)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال، كون أن القائد في المؤسسة يقوم بتشجيع العمال على تبادل الآراء والأفكار والمقترحات التي تؤدي لتحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة ، ويعتبر تنمية روح الإبداع في المؤسسة من أهم الأنشطة التي يهتم بها القائد لمواكبة المؤسسة مختلف التطورات الحاصلة.

الجدول (17) : يوضح ترتيب عبارات القيادة التحويلية حسب استجابات مفردات عينة الدراسة للبعد الإعتبارات الفردية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	درجة العبارة	ترتيب العبارة
يعمل المسؤول المباشر على تعزيز الثقة في نفوس العاملين.	3.74	0.491	4	موافق	1

4	موافق	4	0.546	3.57	يعبر المسؤول المباشر عن الشكر والتقدير للعاملين الذين يؤدون أعمالهم بكفاءة وإخلاص.
3	موافق	4	0.652	3.63	يساعد المسؤول المباشر عاملين في تطوير نقاط قوتهم.
2	موافق	4	0.608	3.74	يولي مسؤول المباشر اهتمامًا خاصًا لتلبية احتياجات العاملين من خلال الاستماع إلى آرائهم.
5	موافق	4	0.664	3.57	يتعهد المسؤول المباشر بتعزيز مبدأ المساواة بين جميع العاملين.
	موافق	4	0.5922	3.65	مجموع الاعتبارات الفردية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن بعد الاعتبارات الفردية ، حقق متوسط بلغ (3.65) ، وإنحراف معياري (0.5922) ، والملاحظ هنا أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى المجال [ 3.40-4.19 ] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم ، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت عبارة موافق ، وهذا مايدل على أن القاد في اتصالات الجزائر بالوادي يولون أهمية كبيرة للعامل لاحتياجاتهم وظروفهم ، حيث تميزت العبارات كلها بدرجة موافق ، حيث حازت الفقرة يعمل المسؤول المباشر على تعزيز الثقة في نفوس العاملين، على المرتبة الأولى ضمن فقرات الاعتبارات الفردية بمتوسط حسابي يقدر ب3.74، وهذا يؤكد أن القادة يتمتعون بصفات القائد الكفاء القادر على جعل العامل واثق من نفسه ، في حين احتلت الفقرة يولي مسؤول المباشر اهتمامًا خاصًا لتلبية احتياجات العاملين من خلال الاستماع إلى آرائهم المرتبة ثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 3.74، وهذا راجع إلى إهتمام القادة بشؤون العاملين والإستماع

لإنشغالهم اليومية ، أما المرتبة الثالثة فكانت للفقرة يساعد المسؤول المباشر عاملين في تطوير نقاط قوتهم بمتوسط حسابي **3.63** ، وهذا يتضح من خلال الإشراف المباشر عليهم من خلال القيام بتدريبهم وتكوينهم لتنمية قدراتهم وموهبهم وتعزيز نقاط قوتهم ، أما المرتبة الرابعة فكانت للفقرة يعبر المسؤول المباشر عن الشكر والتقدير للعاملين الذين يؤدون أعمالهم بكفاءة وإخلاص بمتوسط حسابي يقدر ب **3.57**، وهو ما يؤكد أن القادة يهتمون بالحوافز المعنوية والتي تساهم في تعزيز تبادل المعرفة بين المدير وعامل وتحقيق نوع من الرضا للعامل اتجاه قائده، أما المرتبة الخامسة كانت للفقرة يتعهد المسؤول المباشر بتعزيز مبدأ المساواة بين جميع العاملين بمتوسط حسابي يقدر ب **3.57**، وهذا ما يؤكد على أن القائد يعتمد العدالة في تعامله مع جميع العمال والعمل تحت مبدأ تكافؤ الفرص بين العمال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي الاعتبارات الفردية يساوي (3.65)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال، وهذا يدل على أن القادة في المؤسسة محل الدراسة يهتمون بالإحتياجات الخاصة بالعمال ، وتحقيق مبدأ المساواة والعدالة في التعامل، كما يهتم القادة بالحوافز المعنوية من خلال شكر وتقدير العامل .

الجدول (18) : يوضح ترتيب عبارات القيادة التحويلية حسب استجابات مفردات عينة الدراسة للبعد تمكين العاملين.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	درجة العبارة	ترتيب العبارة
يحث المسؤول المباشر العاملين على تحمل المسؤولية في العمل.	3.74	0.726	4	موافق	2

1	موافق	4	0.694	3.80	يمنح مسؤول المباشر بعض صلاحياته للعاملين.
3	موافق	4	0.634	3.69	يمنح مسؤول المباشر العاملين حرية التصرف في تنفيذ مهامهم.
5	موافق	4	0.664	3.57	يتيح مسؤول المباشر للعاملين فرصة اكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم.
4	موافق	4	0.546	3.57	يوفر مسؤول المباشر للعاملين المستلزمات الضرورية لأداء مهامهم بكفاءة.
موافق		4	0.6528	3.674	مجموع تمكين العاملين

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول يتضح أن بعد تمكين العاملين ، حقق متوسط بلغ (3.674) ، وإنحراف معياري (0.6528) ، والملاحظ هنا أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى المجال [ 3.40-4.19 ] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم ، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت عبارة موافق ، وهذا مايدل على أن القاد في اتصالات الجزائر بالوادي يولون أهمية لتسهيل المهام على العامل ليتمكن من أداء عمله، حيث تميزت العبارات كلها بدرجة موافق ، حيث حازت الفقرة يمنح مسؤول المباشر بعض صلاحياته للعاملين على المرتبة الأولى ضمن فقرات تمكين العاملين بمتوسط حسابي يقدر ب3.80، حيث أن القادة يمنحون بعض الصلاحيات للعمال من أجل أداء عملهم بسرعة وبفعالية من أجل العمل بأريحية دون الرجوع في كل مرة للقائد ، في حين أحتلت الفقرة يحث المسؤول المباشر العاملين على تحمل المسؤولية في العمل في المرتبة ثانياً بمتوسط حسابي يقدر ب 3.74، وهذا راجع إلى جعل القائد

العمل يتحمل مسؤولية قراراته وأخطائه داخل المنظمة من أجل جعله قادرا فالمستقبل لايقع في نفس الأخطاء ، أما المرتبة الثالثة فكانت للفقرة يمنح مسؤول المباشر العاملين حرية التصرف في تنفيذ مهامهم بمتوسط حسابي يقدر ب 3.69، أما المرتبة الرابعة فكانت للفقرة يُوفر مسؤول المباشر للعاملين المستلزمات الضرورية لأداء مهامهم بكفاءة بمتوسط حسابي 3.634، وهذا يكون توفير الوسائل للعمال لتسهيل أداء العمل بصورة كاملة ، وعلى أكمل وجه كما أنها تساعد العامل في تقليل من الجهد المبذول وأدائه بسرعة كبيرة ، أما المرتبة الخامسة كانت للفقرة يتيح مسؤول المباشر للعاملين فرصة اكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم بمتوسط حسابي يقدر ب 3.57، وهذا مأيؤكد على أن القائد يهتم بتنمية المهارات للعاملين وإكسابهم مهارات جديدة من خلال تكوينهم ومساعدتهم في تطوير هذه المهارات والمعارف الجديدة والتي تعتبر ذخرا للعامل .

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي تمكين العاملين يساوي(3.65)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال، وهذا يدل على أن القادة في المؤسسة محل الدراسة يوفرون كل الوسائل والأدوات من أجل تمكين العمال من أداء العمل من جهة ، وتنمية قدراتهم امن جهة أخرى .

**الجدول (19) : يوضح ترتيب عبارات مشاركة المعرفة حسب استجابات مفردات عينة الدراسة.**

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	درجة العبارة	ترتيب العبارة
يمكن مسؤول المباشر العاملين الوصول إلى معظم المعلومات اللازمة لأداء مهامهم بحرية.	3.58	0.520	4	موافق	8

5	موافق	4	0.694	3.80	يعتمد مسؤول المباشر في مشاركة المعرفة بين العاملين على الوسائل المتاحة.
7	موافق	4	0.590	3.58	يسعى مسؤول المباشر لتوفير ظروف العمل التي تشجع على تبادل المعرفة بين العاملين
6	موافق	4	0.692	3.78	يحرص مسؤول مباشر على تعزيز التواصل مع الأفراد ذوي الخبرة للاستفادة من تجاربهم.
2	موافق	4	0.729	3.99	يعزز مسؤول مباشر تنظيم وتصنيف المعلومات لتسهيل مشاركتها بين العاملين
11	موافق	4	0.323	3.02	يشجع مسؤول مباشر على مشاركة المعرفة بين العاملين لتعزيز مستوى معرفتهم وتطوير مهاراتهم.
9	موافق	4	0.548	3.55	يعتمد مسؤول مباشر على العلاقات الشخصية لتعزيز تبادل المعرفة بين العاملين
1	موافق	4	0.730	3.99	يشجع مسؤول مباشر على استخدام قنوات اتصال واضحة لتحقيق تفاعل فعال في مشاركة المعرفة بين العاملين.

10	موافق	4	0.512	3.23	يشجع مسؤول مباشر على استخدام نظم المعلومات لتسهيل مشاركة المعرفة بين العاملين.
4	موافق	4	0.669	3.85	يولي مسؤول مباشر اهتمامًا بتوفير المتطلبات اللازمة لتحقيق أهداف المشاركة في المعرفة بين العاملين
3	موافق	4	0.668	3.89	يعمل مسؤول مباشر على تقليل الحواجز التي قد تعترض مشاركة المعرفة بين العاملين
	موافق	4	0.6115	3.66	المجموع مشاركة المعرفة

من خلال الجدول يتضح أن بعد مشاركة المعرفة ، حقق متوسط بلغ (3.66) ، وإنحراف معياري (0.6115) ، والملاحظ هنا أن قيمة المتوسط الحسابي تنتمي إلى المجال [ 3.40-4.19 ] حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم ، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت عبارة موافق ، وهذا ما يدل على أن القائد في اتصالات الجزائر يهتمون بمشاركة المعرفة والمعلومات بينهم وبين العامل، حيث تميزت العبارات كلها بدرجة موافق ، حيث حازت الفقرة يشجع مسؤول مباشر على استخدام قنوات اتصال واضحة لتحقيق تفاعل فعال في مشاركة المعرفة بين العاملين على المرتبة الأولى ضمن فقرات مشاركة المعرفة بمتوسط حسابي يقدر ب3.99، ويؤكد هذا وجود قنوات اتصال نازلة من الإدارة العليا من خلال الرسائل والاتصالات الهاتفية وغيرها في المؤسسة من أجل تواصلهم فيما بينهم ، في حين أحتلت الفقرة يعزز مسؤول مباشر تنظيم وتصنيف المعلومات لتسهيل مشاركتها بين العاملين في المرتبة ثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 3.99، وهذا راجع إلى توفر وسائل الإتصال التي تساعد على تنظيم وترتيب المعلومة كتوفر الحواسيب والانترنت والهواتف ، أما المرتبة الثالثة فكانت للفقرة يعمل مسؤول مباشر على تقليل

الحواجز التي قد تعترض مشاركة المعرفة بين العاملين بمتوسط حسابي يقدر ب 3.89، وهذا يرجع إلى فعالية تنظيم المشرف للمعلومات والمعارف ومحاويلته لحل كل مشاكل التي تعرق هذه العملية ، أما المرتبة الرابعة فكانت للفقرة يولي مسؤول مباشر اهتمامًا بتوفير المتطلبات اللازمة لتحقيق أهداف المشاركة في المعرفة بين العاملين بمتوسط حسابي 3.85، وهذا يكون توفير الوسائل للعمال لتسهيل أداء العمل بصورة كاملة ، وعلى أكمل وجه كما أنها تساعد العامل في تقليل من الجهد المبذول وأدائه بسرعة كبيرة ، أما المرتبة الخامسة كانت للفقرة يعتمد مسؤول المباشر في مشاركة المعرفة بين العاملين على الوسائل المتاحة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.80، وهذا ما يؤكد على وجود قنوات الإتصال بالمؤسسة سواء كانت شفوية أو كتابية من أجل نقل المعلومة من الإدارة العليا إلى العمال أو العكس ، فيما احتلت الفقرة يحرص مسؤول مباشر على تعزيز التواصل مع الأفراد ذوي الخبرة للاستفادة من تجاربهم المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.78، ويؤكد هذا أن المشرفين يعتمدون على ذوي الخبرة في المجال من أجل تكوين قنوات الاتصال لتوصيل المعلومة على أكمل وجه ، فيما احتلت الفقرة يسعى مسؤول المباشر لتوفير ظروف العمل التي تشجع على تبادل المعرفة بين العاملين المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.58 ، وذلك من خلال تهيئة محيط عمل خالي من المشاكل والصراعات التي تحد دون وصول المعلومة إلى العمال وتناقلها فيما بينهم، أما المرتبة الثامنة فكانت للفقرة يمكن مسؤول المباشر العاملين الوصول إلى معظم المعلومات اللازمة لأداء مهامهم بحرية بمتوسط حسابي يقدر ب 3.58، وذلك يعود إلى توفير القادة لجميع الوسائل الإتصالية بمختلفات أنواعها الذي يساعد على توافر المعلومة وسرعة مشاركتها، كما احتلت الفقرة يعتمد مسؤول مباشر على العلاقات الشخصية لتعزيز تبادل المعرفة بين العاملين المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3.55، وكون أن العلاقات الشخصية بين العمال تعتبر من أهم وسائل مشاركة المعلومة بين الزملاء كون أن الصداقة تعزز مبدأ الثقة ، كما احتلت الفقرة يشجع مسؤول مباشر على استخدام نظم المعلومات لتسهيل مشاركة المعرفة بين العاملين المرتبة العاشرة يشجع

مسؤول مباشر على استخدام نظم المعلومات لتسهيل مشاركة المعرفة بين العاملين بمتوسط حسابي يقدر ب 3.23، ويتضح لنا أن القائد يهتم بتوفير كل متطلبات نظم المعلومات من برمجيات و بيانات والأجهزة التكنولوجية لتسهيل مشاركة كل المعارف ، أما أخيرا فقد إحتلت الفقرة يشجع مسؤول مباشر على مشاركة المعرفة بين العاملين لتعزيز مستوى معرفتهم وتطوير مهاراتهم المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3.02، و هذا يرجع إلى أن القائد يشجع العاملين لتبادل ومشاركة المعلومات والمعارف من أجل تسهيل العملية التنظيمية داخل المؤسسة والتي تحقق بدورها أهداف المؤسسة .

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمشاركة المعرفة يساوي(3.66)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد المجتمع على فقرات هذا المجال، وهذا يدل على أن القادة يولون أهمية كبيرة للوسائل المختلفة التي يتم عن طريقها مشاركة المعلومات وتبادل الخبرات ، حيث تعد الوسائل الاتصالية ونظم المعلومات من أهم الوسائل التي تساعد على مشاركة المعارف بين العاملين ، كما تعد العلاقات الشخصية أحد مصادر المعارف التي بها يتم تعزيز المعلومة وتوفيرها.

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث الإجابة عن إشكالية الدراسة وذلك بتوضيح العلاقة التأثيرية بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع، عبر إجراء اختبارات قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية على: هناك مستوى مرتفع لمشاركة المعرفة بين العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي من وجهة نظر العاملين.

الجدول رقم (20) :يوضح اختبار عينة واحدة

اختبار t لعينة واحدة

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	المعرفة بين العاملين
0.9839	0.58210	4.0857	35	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 4.0857، أما قيمة الانحراف المعياري فقد قدرت بـ 0.58210 في حين بلغت قيمة الخطأ المعياري 0.9839 أما حجم العينة فقد بلغت 35.

### الجدول رقم (21): اختبار عينة واحدة

اختبار t لعينة واحدة						
Valeur de test = 1						
Intervalle de confiance 95% de la différence		فارق المتوسطات	قيمة sig	درجة الحرية	قيمة t	المعرفة بين العاملين
قيمة دنيا	قيمة عليا					
3.8858	4.2857	4.08571	0.000	35	41.524	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة t بلغت 85.485 ودرجة الحرية فقد بلغت بـ 49 عند مستوى دلالة والتي قدرت قيمتها 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول بوجود مستوى مرتفع لمشاركة المعرفة بين العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي، كما بلغ فارق المتوسطات 4.08571 وأما القيمة الدنيا والعليا فقد بلغت 3.8858 و4.2857 على التوالي، وبالتالي الفرضية محققة.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية على: هناك مستوى مرتفع لأبعاد القيادة التحويلية (التحفيز المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفكرية، تمكين العاملين) على مشاركة المعرفة بين العاملين بمديرية اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (22): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
أبعاد الانحدار	3.536	1	3.536	17.276	0.000
القيادة البواقي	6.755	33	0.205	/	/
التحويلية المجموع	10.292	34	/	/	/
<b>R= 0.586    R<sup>2</sup>= 0.344</b>					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون  $R= 0.586$ ، في حين بلغت معامل التحديد  $R^2= 0.344$ ، أي بتفسير نسبته 34.4% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 17.276 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05\alpha \leq$ ) مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين.

الجدول رقم (23): يوضح نتائج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين

النموذج	B	الخطأ المعياري	$\beta$	قيمة t	مستوى الدلالة
---------	---	----------------	---------	--------	---------------

0.016	2.546	/	0.550	1.400	الثابت
0.000	4.156	0.586	0.133	0.554	أبعاد القيادة التحويلية
معادلة نموذج الانحدار: $Y = 1.400 + 0.586x$					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

بيّنت نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين

العاملين في حين بلغت قيمة t 4.156 وكلها معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي الفرضية محققة.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية ومشاركة العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي

الجدول رقم (24): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.971	1	3.971	17.355	0.000
البواقي	7.550	33	0.229	/	/
المجموع	11.521	34	/	/	/
$R = 0.587$ $R^2 = 0.345$					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون  $R= 0.587$ ، في حين بلغت معامل التحديد  $R^2= 0.345$ ، أي بتفسير نسبته 34.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 17.355 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05\alpha \leq$ ) مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين.

الجدول رقم (25): يوضح نتائج الانحدار المتعدد لتأثير القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين.

النموذج	B	الخطأ المعياري	$\beta$	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	1.815	0.551	/	3.294	0.002
القيادة التحويلية	0.620	0.149	0.587	4.166	0.000
معادلة نموذج الانحدار: $Y = 1.815 + 0.587x$					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

بيّنت نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين في حين بلغت قيمة t 4.166 وكلها معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي الفرضية محققة.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستخلص بأن تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية يعتبر خطوة هامة للباحث حيث تساعده في التعرف على مجتمع الدراسة الميدانية المتمثلة في المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالوادي، ويتم تحديد العينة من مجتمع الدراسة الميدانية؛ وكذلك إختيار المنهج المناسب بحسب

طبيعة الدراسة الميدانية وبالإضافة لتحديد طريقة جمع البيانات من خلال الإعتماد على أداة الإستبيان التي تعتبر أداة مهمة في مثل هذا النوع من الدراسات.

وحيث تمكن الأدوات الإحصائية او الأساليب الإحصائية الباحث من التحليل الدقيق للبيانات المتحصل عليها من العينة المستهدفة، إضافة إلى إستخدام برمجيات إحصائية حيث تساهم في التعرف على أثر المتغير المستقل على المتغير التابع؛ وعند دراستنا لمختلف النتائج الفرضية تبين لنا وجود علاقة إرتباطية قوية بين أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين ،عند مستوى الدلالة ( $0.05 <$ ) مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين.



أصبح تبني نمط القيادة التحويلية في مختلف منظمات الاعمال ركيزة أساسية من ركائز ضمان مشاركة المعرفة بين العاملين ، وذلك من خلال تطبيق أبعاد القيادة التحويلية فإننا من خلال دراستنا لموضوع اثر القيادة التحويلية في مشاركة المعرفة بين العاملين ، انطلقنا من الجانب النظري لتتعرف على متغيرات الدراسة ، ثم قدمنا بعض الدراسات السابقة في موضوع سواء تلك التي تعلق بالقيادة التحويلية أو مشاركة المعرفة بين العاملين أو هما معا ، ثم بينا اختلاف دراستنا عن هذه الدراسات السابقة لنسقط ماتم التطرق له في الجانب النظري على المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالوادي ، وذلك من خلال جمع المعلومات بواسطة الاستبيان ثم تحليلها واستخلاص النتائج منها.

ومن خلال دراسة النظرية والميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج من بينها :

#### أولاً- نتائج الدراسة :

تقسم النتائج الى نتائج نظرية ونتائج تطبيقية

1-نتائج النظرية: تتلخص نتائج النظرية التي توصلنا لها من خلال أدبيات النظرية في النقاط التالية :

❖ اعتمادا على الأدبيات النظرية نستخلص أن القيادة التحويلية هيا أسلوب قيادي حيث يهتم بتغيير داخل المؤسسة وحيث تعتبر القيادة التحويلية من أهم المؤشرات الايجابية التي تحدث داخل المؤسسات من حيث التشجيع المتواصل لتقرير النتائج الايجابية لدى العاملين وحيث تتميز القيادة التحويلية بالعديد من الخصائص التي يمكن أن تكتسب من خلالها الاحترام والثقة.

❖ تعتبر مشاركة المعرفة بين العاملين من أهم العمليات الهامة لإدارة المعرفة التي من خلالها يتم تبادل المعرفة بين العاملين ،بحيث تضمننا تميز المؤسسة وتدعم عملية الإبداع فيها مما يؤدي إلى

توليد معارف جديدة

❖ توجد علاقة بين القيادة التحويلية بمشاركة المعرفة بين العاملين من خلال الدور المتميز الذي يقوم به القائد التحويلي من خلال تشجيع العاملين على الاستفادة من خبرات بعضهم البعض قصد تحسين أدائهم.

## 2- نتائج التطبيقية:

نذكر النتائج التي توصلنا إليها تباعا بحسب النماذج التي قدرت في الدراسة الميدانية :

❖ وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين، عند مستوى دلالة 0.01 مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين.

❖ وجود مستوى مرتفع لمشاركة المعرفة بين العاملين بمديرية اتصالات الجزائر بالوادي، عند مستوى الدلالة .0.01

❖ وجود تأثير معنوي بين القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين في حين بلغت قيمة t 4.166 وكلها معنوية عند مستوى الدلالة .0.01

❖ أظهرت الدراسة معنوية التأثير الحاصلة بين القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين عند مستوى الدلالة .0.01

## ثالثا: توصيات والاقتراحات

في نهاية بحثنا، ومن اجل زيادة وعي العاملين بأهمية مشاركة المعرفة في تحقيق تحسين أداء العاملين وبتالي تحسين أداء المؤسسة .

- ضرورة تبني نمط القيادة التحويلية بمديرية العملية اتصالات الجزائر بالوادي، وذلك من خلال حث القادة على انتهاج سلوكيات القائد التحويلي.

- ضرورة تشجيع العمل في شكل فرق عمل تساهم في زيادة في مشاركة المعرفة بين العاملين.
- تطبيق منهج طرح الآراء والأفكار الجديدة في العمل وتشجع الحوار الهادف من اجل تفعيل عملية مشاركة المعرفة بين العاملين.
- اغتنام فرصة تقديم العاملين لاقتراحات والمبادرات قصد المساهم في تطوير الأساليب والإجراءات التي تحسن من نوعية الخدمات التي تقدمها للمواطنين.

#### رابعاً:أفاق الدراسة:

- دور القيادة التحويلية في تحفيز التغيير المؤسسي.
- استراتيجيات تطوير القيادة التحويلية في الشركات الناشئة.
- تأثير مشاركة المعرفة على الابتكار والتطور في المؤسسات.
- بناء بيئة مشاركة للمعرفة في الشركات الكبيرة.



قائمة المراجع:

1- الكتب

- احمد محمد عثمان ادم ، دور إدارة المعرفة و الأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الإقتصادية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، د ط، 2018.
- حامد بهاء الكبيسي، مناهج البحث العلمي في العلوم الادارية، العراق، الطبعة 1، 2014.
- دكتور ناصر جرادات وآخرون ، إدارة المعرفة ، دار إثراء ، ط1، الاردن ، 2011.
- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، بدون طبعة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- السعيد مبروك ابراهيم ، القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة ، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية، القاهرة، 2019.
- السعيد مبروك ابراهيم ، القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة ، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية، القاهرة، 2019.
- السعيد مبروك إبراهيم، القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة ، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية، القاهرة، 2019.
- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، " أساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا واستخدام برنامج SPSS"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 01، عمان، 2007.
- عبد الرحمن العزاوي، أصول البحث العلمي، دار الخليج لنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2015.
- عماد عمر سرحان ، كتاب سر النجاح، العبيكان، ط1، السعودية، سنة 2012.
- محمد بن فوزي الغامدي، القيادة التحويلية ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، 1443 هجري.

- محمد بن فوزي الغامدي، القيادة التحويلية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، سنة 2021.
- محمود احمد درويش، مناهج البحث في علوم الإنسانية، مؤسسة الأمم العربية لنشر والتوزيع، طبعة 1، 2018.
- مهدي محمد القصاص، "الاحصاء والقياس الاجتماعي"، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 01، العراق، 2014.

#### ثانيا : مجلات

- اشرف يوسف سليم الدور الوسيط للملائمة الفيدرالية في علاقه بين القيادة التحويلية وعمليات مشاركة معرفة ، مجلة البحوث المالية والتجارية ،المجلد 22 ، العدد 03، جامعة بورسعيد، مصر ، يوليو 2021.
- بن خليفة احمد ،بعلي حمزة. أثر القيادة التحويلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة،مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية المجلد15.العدد"1، سنة 2021 .
- بن خليفة احمد، أثر القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة بلاستيك أنابيب بولاية الوادي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة حمه لخضر الوادي ،مجلد 15، العدد 1 ،السنة 2021 .
- بوديار فتيحة،طواهير عبد الجليل، دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين"دراسة ميدانية على عينة من الممرضين و الممرضات في مستشفى بشير بناصر ببسكرة، مجلة اليزا للبحوث و الدراسات، المركز الجامعي باليزي،المجلد06،العدد02، سنة 2021.

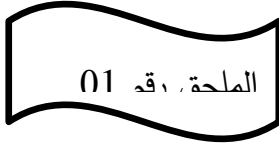
- حسن بن علي بن إبراهيم البلوشي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي، المجلة الدولية المتخصصة ووزارة التربية والتعليم جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، المجلد 8، العدد 06، 2019 .
- سلمى محمود، محمد البلوي، درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس و علاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك و الملك سعود، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، العدد183"الجزء الثاني"، سنة 2019.
- عبد المالك ججيق، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية "دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد06، سنة 2014.
- مولود زايد، التفاعل الاجتماعي ومفهومه مجلة الاجتماعية، العدد 1.
- هاني فوزي محمد ابو الخير، التشارك المعرفي و دوره في بناء العلاقات بين الطلاب و اعضاء هيئة التدريس بالجامعة المصرية "دراسة تحليلية"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد"17"، العدد "6" . ابريل 2023.
- هاني فوزي محمد ابو الخير، التشارك المعرفي و دوره في بناء العلاقات بين الطلاب و أعضاء هيئة التدريس بالجامعة المصرية"دراسة تحليلية"،مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، المجلد17، العدد06، مصر، ابريل2023.

#### رسائل وأطروحات :

- ججيق عبد المالك،تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على التشارك المعرفي، دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للتأمينات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة،سنة 2021.

- حسين بقاط، اثر ابعاد القيادة التحويلية في مشاركة المعرفة بين العاملين، دراسة ميدانية سنة 2023.
- سعيدة الضيف، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات متعلمة "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2019/2018، ص79-80
- عبد العزيز محمد علي شمس الدين، تطوير الأداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية رسالة تحصيلية لنيل درجة الدكتوراه الفلسفة في التربية قسم أصول التربية، معهد الدراسات التربوية جامعة القاهرة، مصر ، 2012.





جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

استبيان

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة ماستر (ل.م.د) في تخصص إدارة أعمال، حول موضوع "أثر القيادة التحويلية في مشاركة المعرفة بين العاملين: دراسة ميدانية مديرية عمليات لاتصالات الجزائر بالوادي"، من أجل ذلك نطلب منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة. علما أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، ويُرحب بوجهات نظركم في هذا الموضوع. يتم الضمان بأن جميع الإجابات ستُعتبر سرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطلبة :

- مسغوني منى

- لعبيدي عماد

- طلحة محمد الأمين

- جروني النوي

- عبيد عطاء الله

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) في خانة واحدة مناسبة.

المحور الأول- أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية :

أولاً -الجنس:

الجنس	
	نكر
	أنثى

ثانياً - العمر:

العمر	
	أقل من 25 سنة
	من 25- أقل من 35 سنة
	من 35- أقل من 45 سنة
	من 45- أقل من 55 سنة
	55 سنة فأكثر

ثالثاً - المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	
	ثانوي فأقل
	جامعي
	دراسات عليا

الرقم الملاحق	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً - التأثير المثالي:</b>						
1	يحرص المسؤول المباشر على تعزيز القيم التي تشجع على تحقيق الأهداف المحددة من قبل العاملين					
2	يسعى المسؤول المباشر إلى زيادة دافعية العاملين					
3	يشجع المسؤول المباشر على تنمية روح المنافسة الإيجابية بين الأعضاء					
4	يسعى المسؤول المباشر بتفضيل المصلحة العامة للمؤسسة على مصالحهم الشخصية.					
5	تعدُّ سلوكيات المسؤول المباشر مثلاً يحتذى به في بيئة العمل.					
<b>ثانياً - التحفيز الإلهامي:</b>						
6	يعزز المسؤول المباشر روح التعاون بين العاملين.					
7	يشجع المسؤول المباشر العاملين على استخدام الحوار كوسيلة لتحسين الأداء.					
8	يشارك المسؤول المباشر العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.					
9	يثير المسؤول المباشر حماس العاملين في مجال العمل					
<b>ثالثاً - الاستثارة الفكرية:</b>						
10	يحث المسؤول المباشر العاملين على الإبداع في مجال العمل.					
11	يشجع المسؤول المباشر العاملين على البحث عن حلول فعّالة للتحديات.					

					12 يشجع المسؤول المباشر العاملين على تبادل الخبرات بينهم.
					13 المسؤول المباشر لا يعمل الأفكار والمبادرات مهما كانت بسيطة.
رابعاً - الاعتبارات الفردية:					
					14 يعمل المسؤول المباشر على تعزيز الثقة في نفوس العاملين.
					15 يعبر المسؤول المباشر عن الشكر والتقدير للعاملين الذين يؤديون أعمالهم بكفاءة وإخلاص.
					16 يساعد المسؤول المباشر عاملين في تطوير نقاط قوتهم.
					17 يولي مسؤول المباشر اهتماماً خاصاً لتلبية احتياجات العاملين من خلال الاستماع إلى آرائهم.
					18 يتعهد المسؤول المباشر بتعزيز مبدأ المساواة بين جميع العاملين
خامساً - تمكين العاملين:					
					19 يحث المسؤول المباشر العاملين على تحمل المسؤولية في العمل
					20 يمنح مسؤول المباشر بعض صلاحياته للعاملين
					21 يمنح مسؤول المباشر العاملين حرية التصرف في تنفيذ مهامهم.
					22 يتيح مسؤول المباشر للعاملين فرصة اكتساب مهارات جديدة في مجال عملهم.

					23	يُوَفَّر مسؤول المباشر للعاملين المستلزمات الضرورية لأداء مهامهم بكفاءة.
المحور الثالث_مشاركة المعرفة						
تبادل المعرفة بين العاملين يشمل نقل الأفكار ، والمعلومات، والخبرات بين موظفي مديرية العمليات في قطاع الاتصالات بالجزائر بالوادي، في سياق الأعمال الإدارية.						
					24	يمكن مسؤول المباشر العاملين الوصول إلى معظم المعلومات اللازمة لأداء مهامهم بحرية.
					25	يعتمد مسؤول المباشر في مشاركة المعرفة بين العاملين على الوسائل المتاحة.
					26	يسعى مسؤول المباشر لتوفير ظروف العمل التي تشجع على تبادل المعرفة بين العاملين
					27	يحرص مسؤول مباشر على تعزيز التواصل مع الأفراد ذوي الخبرة للاستفادة من تجاربهم.
					28	يعزز مسؤول مباشر تنظيم وتصنيف المعلومات لتسهيل مشاركتها بين العاملين
					30	يشجع مسؤول مباشر على مشاركة المعرفة بين العاملين لتعزيز مستوى معرفتهم وتطوير مهاراتهم.
					31	يعتمد مسؤول مباشر على العلاقات الشخصية لتعزيز تبادل المعرفة بين العاملين
					32	يشجع مسؤول مباشر على استخدام قنوات اتصال واضحة لتحقيق تفاعل فعّال في مشاركة المعرفة بين العاملين.
					33	يشجع مسؤول مباشر على استخدام نظم المعلومات لتسهيل مشاركة المعرفة بين العاملين

					34	يتمتع مسؤول مباشر برؤية واضحة حول الطرق المثلى لمشاركة المعرفة بين العاملين.
					35	يولي مسؤول مباشر اهتمامًا بتوفير المتطلبات اللازمة لتحقيق أهداف المشاركة في المعرفة بين العاملين

رابعا - الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	
	أقل من 5 سنوات
	من 5 إلى أقل من 15 سنة
	من 15 إلى أقل من 25 سنة
	25 سنة فأكثر

المحور الثاني - أسئلة متعلقة بالقيادة التحويلية :

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

## الملحق رقم 02

Fiabilité.

Echelle : ALL VARIABLES

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	35	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,965	35

## Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
A1	129,83	300,029	,449	,965
A2	129,60	300,129	,499	,965
A3	129,60	294,953	,809	,963
A4	129,37	297,299	,611	,964
A5	129,77	293,946	,740	,963
B1	129,66	293,055	,702	,963
B2	129,43	299,546	,501	,965
B3	129,49	298,610	,474	,965
B4	129,43	300,723	,516	,964
C1	129,49	292,492	,555	,965

C2	129,54	295,667	,621	,964
C3	129,60	292,953	,792	,963
C4	129,60	294,953	,709	,963
D1	129,49	295,198	,732	,963
D2	129,66	297,761	,588	,964
D3	129,60	294,953	,638	,964
D4	129,49	296,845	,590	,964
D5	129,66	295,173	,624	,964
E1	129,49	293,787	,643	,964
E2	129,43	293,664	,663	,964
E3	129,54	290,020	,835	,963
E4	129,66	289,526	,833	,963
E5	129,66	293,644	,754	,963
W1	129,14	294,244	,726	,963
W2	129,20	299,694	,618	,964
W3	129,26	294,432	,714	,963
W4	129,26	297,020	,692	,964
W5	129,31	294,339	,685	,964
W6	129,14	298,479	,632	,964
W7	129,09	293,375	,730	,963
W8	129,14	298,832	,616	,964
W9	129,09	296,434	,688	,964
W10	128,97	300,323	,652	,964
W11	129,09	296,434	,688	,964
W12	129,03	300,029	,706	,964

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	35	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	23

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
A1	80,80	148,929	,555	,953
A2	80,57	151,723	,462	,954
A3	80,57	147,958	,777	,951
A4	80,34	148,761	,630	,952
A5	80,74	146,138	,775	,950
B1	80,63	145,005	,760	,950
B2	80,40	149,012	,593	,952
B3	80,46	148,550	,544	,953
B4	80,40	152,894	,431	,954
C1	80,46	144,079	,618	,953
C2	80,51	148,316	,600	,952

C3	80,57	145,958	,797	,950
C4	80,57	147,252	,721	,951
D1	80,46	147,608	,733	,951
D2	80,63	149,123	,604	,952
D3	80,57	145,370	,747	,950
D4	80,46	146,667	,704	,951
D5	80,63	145,476	,735	,951
E1	80,46	146,079	,669	,951
E2	80,40	146,188	,680	,951
E3	80,51	145,728	,740	,951
E4	80,63	143,358	,848	,949
E5	80,63	146,064	,782	,950

**Fiabilité**

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	35	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	23

**Statistiques de total des éléments**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
A1	80,80	148,929	,555	,953
A2	80,57	151,723	,462	,954
A3	80,57	147,958	,777	,951
A4	80,34	148,761	,630	,952
A5	80,74	146,138	,775	,950
B1	80,63	145,005	,760	,950
B2	80,40	149,012	,593	,952
B3	80,46	148,550	,544	,953
B4	80,40	152,894	,431	,954
C1	80,46	144,079	,618	,953
C2	80,51	148,316	,600	,952
C3	80,57	145,958	,797	,950
C4	80,57	147,252	,721	,951
D1	80,46	147,608	,733	,951
D2	80,63	149,123	,604	,952
D3	80,57	145,370	,747	,950
D4	80,46	146,667	,704	,951
D5	80,63	145,476	,735	,951
E1	80,46	146,079	,669	,951
E2	80,40	146,188	,680	,951
E3	80,51	145,728	,740	,951
E4	80,63	143,358	,848	,949
E5	80,63	146,064	,782	,950

**Fiabilité**

**Echelle : ALL VARIABLES**

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	35	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	12

### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
W1	44,94	41,055	,755	,966
W2	45,00	42,529	,730	,966
W3	45,06	40,350	,831	,964
W4	45,06	40,703	,904	,962
W5	45,11	39,692	,863	,963
W6	44,94	41,408	,820	,964
W7	44,89	39,810	,860	,963

W8	44,94	41,291	,835	,963
W9	44,89	40,634	,870	,962
W10	44,77	42,593	,804	,965
W11	44,89	40,634	,870	,962
W12	44,83	42,793	,822	,964

COMPUTE

## Corrélations

### Corrélations

		X	Y
X	Corrélation de Pearson	1	,587**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	35	35
Y	Corrélation de Pearson	,587**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Varianc e
A1	35	3,40	,659
A2	35	3,63	,534
A3	35	3,63	,417
A4	35	3,86	,538
A5	35	3,46	,550
B1	35	3,57	,664
B2	35	3,80	,576
B3	35	3,74	,726

B4	35	3,80	,459
C1	35	3,74	1,079
C2	35	3,69	,634
C3	35	3,63	,534
C4	35	3,63	,534
D1	35	3,74	,491
D2	35	3,57	,546
D3	35	3,63	,652
D4	35	3,74	,608
D5	35	3,57	,664
E1	35	3,74	,726
E2	35	3,80	,694
E3	35	3,69	,634
E4	35	3,57	,664
E5	35	3,57	,546
N valide (liste)	35		

## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Varianc e
W1	35	4,09	,551
W2	35	4,03	,382
W3	35	3,97	,558
W4	35	3,97	,440
W5	35	3,91	,610
W6	35	4,09	,434
W7	35	4,14	,597
W8	35	4,09	,434
W9	35	4,14	,479
W10	35	4,26	,314

W11	35	4,14	,479
W12	35	4,20	,282
N valide (liste)	35		

FREQUENCIES VARIABLES=sexe

/PIECHART FREQ

/ORDER=ANALYSIS.

### Fréquences

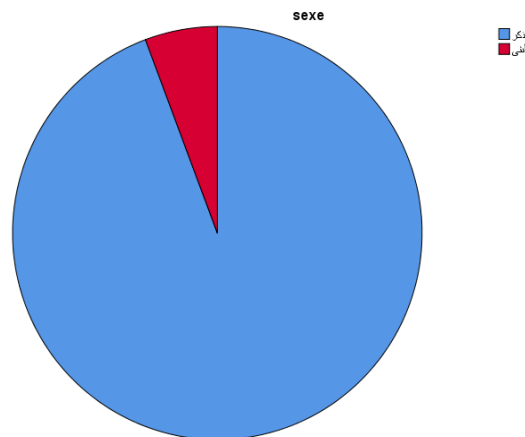
### Statistiques

sexe

N	Valide	35
	Manquant	0

### sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	ذكر	33	94,3	94,3	94,3
	أنثى	2	5,7	5,7	100,0
Total		35	100,0	100,0	



## Statistiques

		age	niveau	anciante
N	Valide	35	35	35
	Manquant	0	0	0

## Table de fréquences

## age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	أقل من 25 سنة	2	5,7	5,7	5,7
	من 25 - 35 سنة	12	34,3	34,3	40,0
	من 35 - 45 سنة	19	54,3	54,3	94,3
	من 45 - 55 سنة	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

## niveau

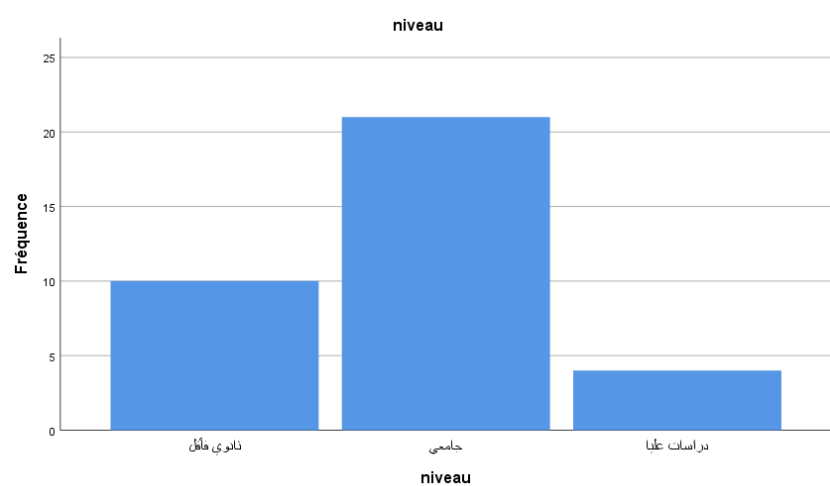
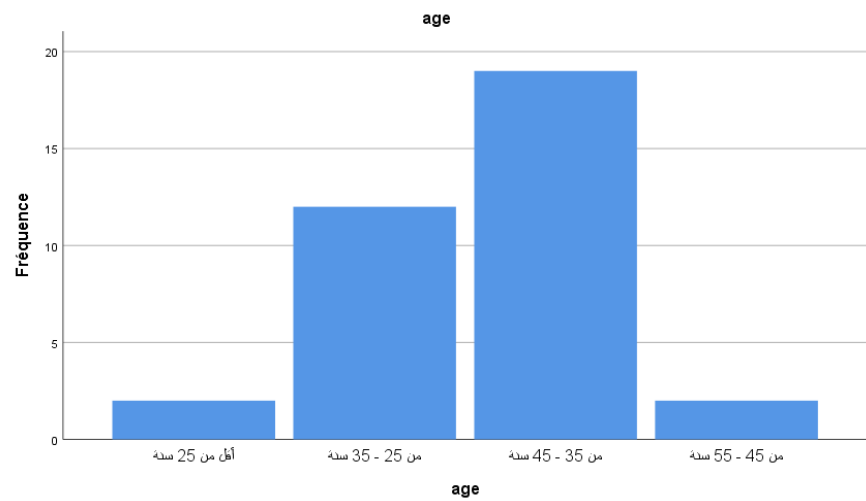
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	ثانوي فأقل	10	28,6	28,6	28,6
	جامعي	21	60,0	60,0	88,6
	دراسات عليا	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

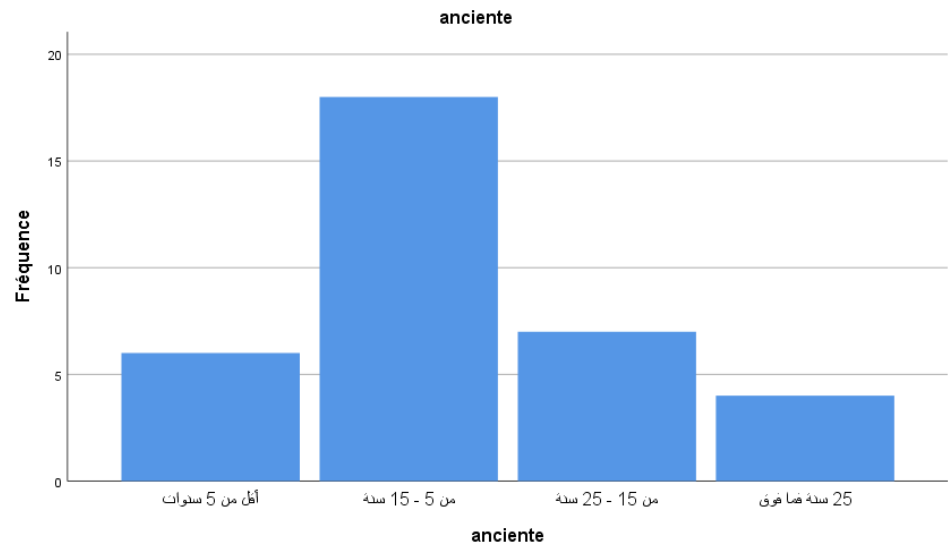
## anciante

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valid e	أقل من 5 سنوات	6	17,1	17,1	17,1
	من 5 - 15 سنة	18	51,4	51,4	68,6
	من 15 - 25 سنة	7	20,0	20,0	88,6
	25 سنة فما فوق	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

### Graphique à barres





## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,587 <sup>a</sup>	,345	,325	,47832

a. Prédicteurs : (Constante), X

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,971	1	3,971	17,355	,000 <sup>b</sup>

de Student	7,550	33	,229		
Total	11,521	34			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	1,815	,551			3,294	,002
X	,620	,149	,587		4,166	,000

a. Variable dépendante : Y

### Test T

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Y	35	4,0857	,58210	,09839

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différencemoyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Y	41,524	34	,000	4,08571	3,8858	4,2857

### Régression

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Y <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : X0

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,586 <sup>a</sup>	,344	,324	,45245

a. Prédicteurs : (Constante), Y

**ANOVA<sup>a</sup>**

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,536	1	3,536	17,276	,000 <sup>b</sup>
	de Student	6,755	33	,205		
	Total	10,292	34			

a. Variable dépendante : X0

b. Prédicteurs : (Constante), Y

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante )	1,400	,550		2,546	,016
	Y	,554	,133	,586	4,156	,000

a. Variable dépendante : X0