

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

أثر القيادة التشاركية على عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة

من اعداد الطالبتان :

• قزير حنان

• حلومي فردوس

نوقشت و أجيّزت علناً بتاريخ 2023/06/18

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الاستاذ
رئيساً	(أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة)	د/ فرحي نعيمة
مشرفاً	(أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة)	د/ صادق لشهب
مناقشاً	(أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة)	د/ تيمجددين نور الدين

الموسم الجامعي: 2023/2022.

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

اثر القيادة التشاركية على عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر - ورقلة

من اعداد الطالبتان:

قزير حنان
حليمي فردوس

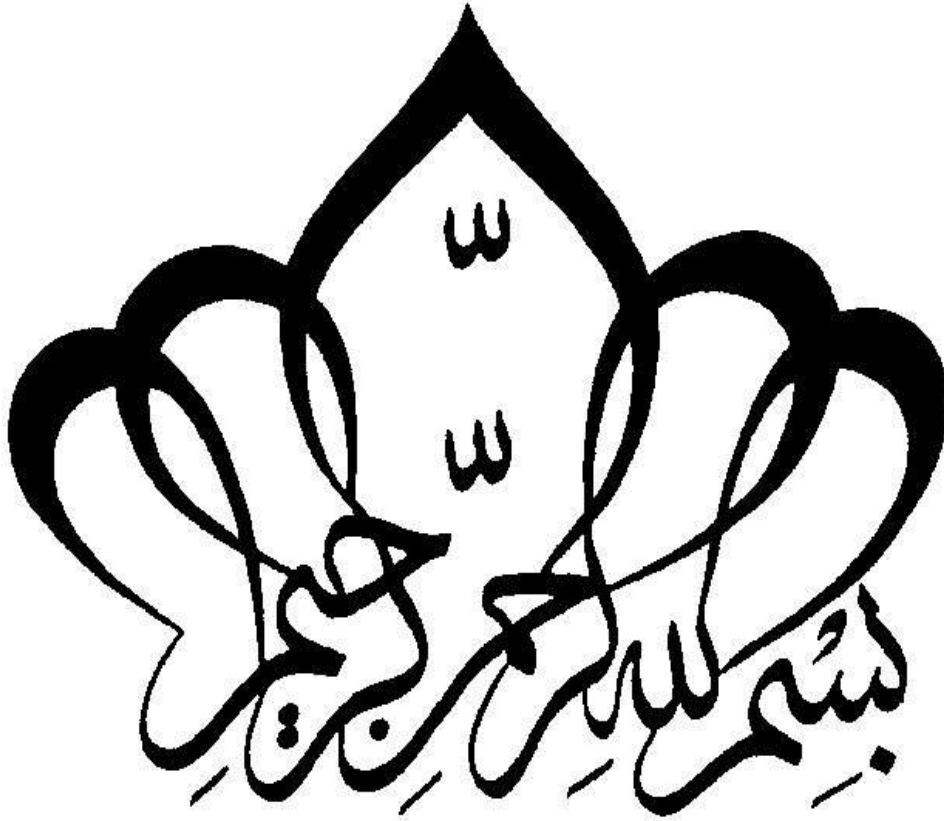


نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ 2023/06/18

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الاستاذ
رئيساً	(أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة)	د/ فرحي نعيمة
مشرفاً	(أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة)	د/ صادق لشهب
مناقشاً	(أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة)	د/ تيمجغدين نور الدين

الموسم الجامعي: 2023/2022.



(يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ)

سورة المجادلة، آية: 11

اهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى، أما بعد:
لله عز و جل على كنهه و عونه لإتمام هذا العمل هذا العمل، كما يسرني ان اهدي ثمرة جهدي الى من فيهما
سبحانه و تعالى " و بالوالدين احسانا "

الى منبع الحنان و العطاء الى من تحت اقدامها الجنة

امي الغالية

الى من تعب من اجل راحتي و دفعني في طريق النجاح و الذي علمني كيف ارتقي سلم

الحياة ابي حفظه الله و رعاه

الى رموز المحبة عائلتي الكريمة و الأصدقاء و كل من ساندنا في عملنا

الى كل كم علمني حرفا فلا انسى فضله، و كام عوننا

الى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي، سأل الله العظيم ان يجد القبول و النجاح

* قزير حنان

* حليمي فردوس

الشكر والعرفان

بعد ان من علينا الله بإنجاز هذا العمل ، فإننا نتوجه اليه سبحانه و تعالى اولا و اخيرا بالحمد و الشكر على فضله و كرمه

و انطلاقا من قوله صلى الله عليه و سلم " من لا يشكر الناس لا يشكر "

فأنا نتقدم بالشكر و التقدير للأستاذ المشرف "صادق لشهب" على قبوله الاشراف على هذه المذكرة، و كذلك الاستاذ

خويلدات مُجَّد على جهوده المبذولة معنا، فاهم فائق التقدير و الاحترام

طما نتوجه من هذا المقام الى بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي و خاصة الاساتذة المحكمين

و ندين بالشكر أيضا الى كل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من خلال تقديم مختلف التوضيحات و المعلومات المقدمة من

طرفهم لإنجاز هذه الدراسة

و في الختام نشكر كل من ساعدنا في هذا العمل من قريب او بعيد

قزير حنان

حليمي فردوس

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى مدى تأثير القيادة التشاركية على عمليات ادارة المعرفة، ولتحقيق غايات الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من عمال مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة مكونة من 45 موظف، حيث اعتمدنا على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 26 (SPSS V26).

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتفسير وتحليل المعلومات، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:
هناك قيادة التشاركية بمؤسسة اتصالات الجزائر، وان المؤسسة تبنت استراتيجيات عمليات ادارة المعرفة، وأن الأخيرة ساهمت في القيادة التشاركية، حسب رأي المدرسين.

الكلمات المفتاحية: قيادة، قيادة تشاركية، مشاركة في اتخاذ القرارات، معرفة، عمليات ادارة المعرفة، اتصالات الجزائر.

ABSTRACT

. The study aimed to assess the impact of participative leadership on knowledge management processes. To achieve the study objectives, a random sample of 45 employees from the Operational Directorate of Algeria Telecommunications in Ouargla was selected. The survey was used as a data collection tool and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 26.

The study employed a descriptive-analytical approach to interpret and analyze the information. The study yielded the following results:

There is participative leadership within Algeria Telecommunications, The organization has adopted strategies for knowledge management processes, Knowledge management processes have contributed to participative leadership, according to the respondents' opinions.

Keywords: Leadership, Participative Leadership, Decision-making Participation, Knowledge, Knowledge Management Processes, Algeria Telecommunications.

قائمة المحتويات:

الصفحة	البيان
I	الإهداء 1
II	الإهداء 2
III	الشكر
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر القيادة التشاركية وعمليات ادارة المعرفة	
2	تمهيد
3	المبحث الاول: الأدبيات النظرية للقيادة التشاركية وعمليات ادارة المعرفة
3	المطلب الأول: ماهية القيادة التشاركية
7	المطلب الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة
11	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول القيادة التشاركية وعمليات ادارة المعرفة
11	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
16	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول أثر القيادة التشاركية على عمليات ادارة المعرفة	
21	تمهيد
22	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
22	المطلب الأول: منهج الدراسة
22	المطلب الثاني: منهج الدراسة

23	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
25	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
25	المطلب الأول: عرض نتائج الجزء الأول من الاستبيان
28	المطلب الثاني: تفسير النتائج الجزء الثاني من الاستبيان
32	المطلب الثالث: مناقشة واختبار صحة الفرضيات
37	خلاصة الفصل
38	خاتمة
40	المراجع
43	الملاحق
53	الفهرس

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1-1
23	توزيع عينة الدراسة	1-2
23	درجات الاستجابة	2-2
24	معامل الثبات الكلي للاستبانة	3-2
24	المتوسط الحاسبي ودرجة الأهمية المقابلة له	4-2
25	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	5-2
26	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	6-2
26	توزيع أفراد عينة الدراسة لمتغير المنصب	7-2
27	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	8-2
28	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	9-2
29	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول	10-2
30	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني	11-2
32	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول	12-2
33	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني	13-2
34	اختبار PERSON	14-2
34	اختبار الانحدار الخطي بين المتغيرين (تفويض القرار)	15-2

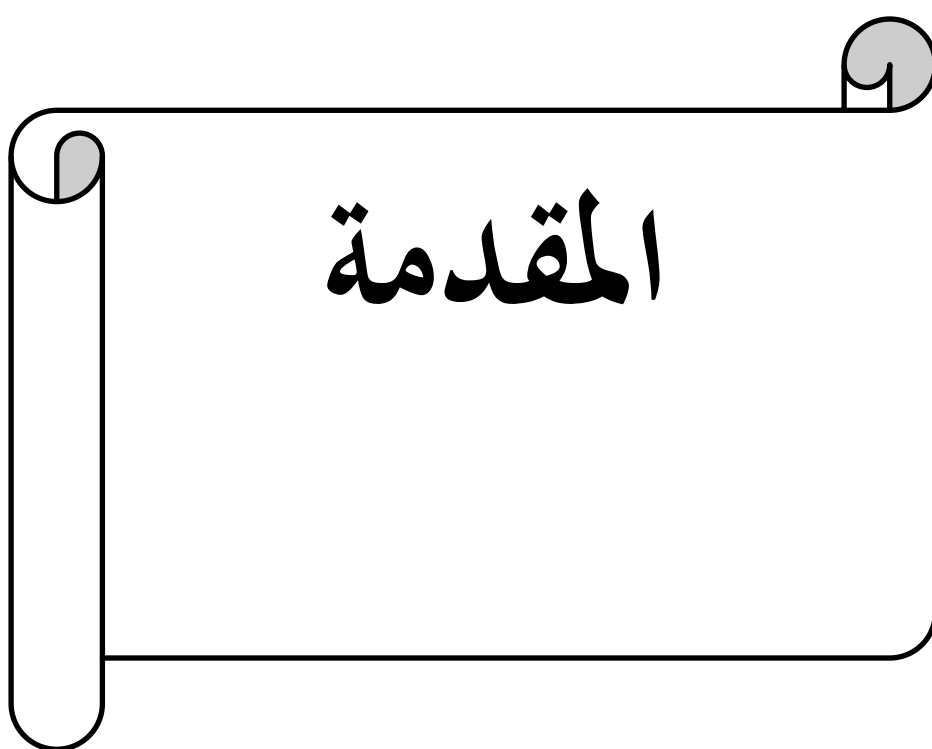
35	اختبار الانحدار الخطي بين المتغيرين (المشاركة في اتخاذ القرار)	16-2
35	اختبار الانحدار الخطي بين المتغيرين (العلاقات الإنسانية)	17-2
36	اختبار الانحدار الخطي بين المتغيرين (القيادة التشاركية)	18-2

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ث	نموذج الدراسة	(أ)
10	عمليات إدارة المعرفة	1-1
25	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	1-2
26	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	2-2
27	توزيع أفراد عينة الدراسة المنصب	3-2
27	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	4-2
28	أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	5-2

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
44	استبيان الدراسة	01
47	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين	02
48	مخرجات برنامج SPSS	03



توطئة:

تعرض المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها الى تحديات عديدة نتيجة لتسارع التطورات والتغيرات التكنولوجية السياسية، الاقتصادية والاجتماعية وقد فرضت هذه التطورات والتغيرات ضرورة وجود نجاح ويعتبر المورد البشري من أثن الموارد لدى كل المنظمات، نظرا للدور الذي يلعبه في نجاحها ورفع كفاءتها وبقائها، فالنمط القيادي الذي يمارسه المسؤولون من العوامل الأساسية لنجاح أو فشل أي المنظمة، وهذا من خلال التأثير في سلوكيات العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمات. إن التركيز على نمط القيادة التشاركية بأبعادها بدأ بتزايد بشكل كبير نظرا لأهميتها في زيادة قدرات المنظمات على التعامل مع لتحديات التي تواجهها، حيث يضمن هذا النمط الى تحفيز واستثمار الطاقات، التي تهدف الى تحسين عمليات إدارة المعرفة وبالتالي زيادة القدرة على المنافسة.

ومن جهة اخرى تعد القيادة التشاركية عنصرا مهما في تبني وتطبيق ادارة المعرفة، مما يساعد على ابتكار وابداع المعرفة وتعزيز العمل الجماعي وتحفز العاملين على المشاركة في عملية انتاج المعرفة، وتحويلها الى قيمة مضافة للمؤسسة في صورة تعزز ادائها وتضمن استمراريتها.

تعتبر مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة من مؤسسات الحديثة، ولتعرف على أثر القيادة التشاركية على عمليات إدارة المعرفة نقوم بطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما مدى تأثير القيادة التشاركية على عمليات ادارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة؟

الأسئلة الفرعية:

- 1- إلى أي مدى يتم تطبيق القيادة التشاركية بالمؤسسة؟
- 2- إلى أي مدى يتم تطبيق عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة؟
- 3- هل يوجد أثر للقيادة التشاركية على عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، طبيعة المنصب)؟

الفرضيات:

بغرض الإلمام بحيثيات الموضوع ومحاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية قمنا بالاستعانة بمجموعة من الفرضيات المبدئية حاولنا إثبات صحتها من خطئها، وهي كالتالي:

- مستوى تطبيق القيادة التشاركية مرتفع بالمؤسسة محل الدراسة؛
- مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة مقبول بالمؤسسة محل الدراسة؛
- توجد علاقة ارتباطية لأثر القيادة التشاركية على عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة؛

المقدمة

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، طبيعة المنصب).

اهداف الدراسة:

هدفت الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف:

- التعرف على الإطار المفاهيمي للقيادة التشاركية وعمليات إدارة المعرفة
- التعرف على تحديات القيادة التشاركية وأثرها على عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على مستوى تطبيق القيادة التشاركية ومستوى عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة؛
- محاولة معرفة العلاقة بين القيادة التشاركية وعمليات إدارة المعرفة في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بورقلة.

أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال معرفة أثر القيادة التشاركية على عمليات إدارة المعرفة بشكل عام وفي المؤسسة محل الدراسة بشكل خاص.
- حاجة المؤسسات لتطبيق نمط القيادة التشاركية لتحقيق الأهداف المرجوة.

مبررات اختيار الدراسة:

يعود سبب اختيارنا للبحث في هذا الموضوع لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث يعتبر من المواضيع المهمة في تخصص إدارة الأعمال؛
- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والاطلاع؛
- زيادة أهمية موضوع القيادة التشاركية وعمليات إدارة المعرفة في المؤسسات؛
- الميل الشخصي للبحث لمثل هذه المواضيع.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع أثر القيادة التشاركية على عمليات إدارة المعرفة

الحدود الزمنية: امتدت الدراسة خلال شهري أفريل وماي من سنة 2023.

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على العاملين في مؤسسة المديرية العملية لاتصالات الجزائرية بورقلة.

منهج الدراسة:

المقدمة

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال: الملاحظة العلمية، والمقابلة الشخصية والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 26.

مرجعية الدراسة:

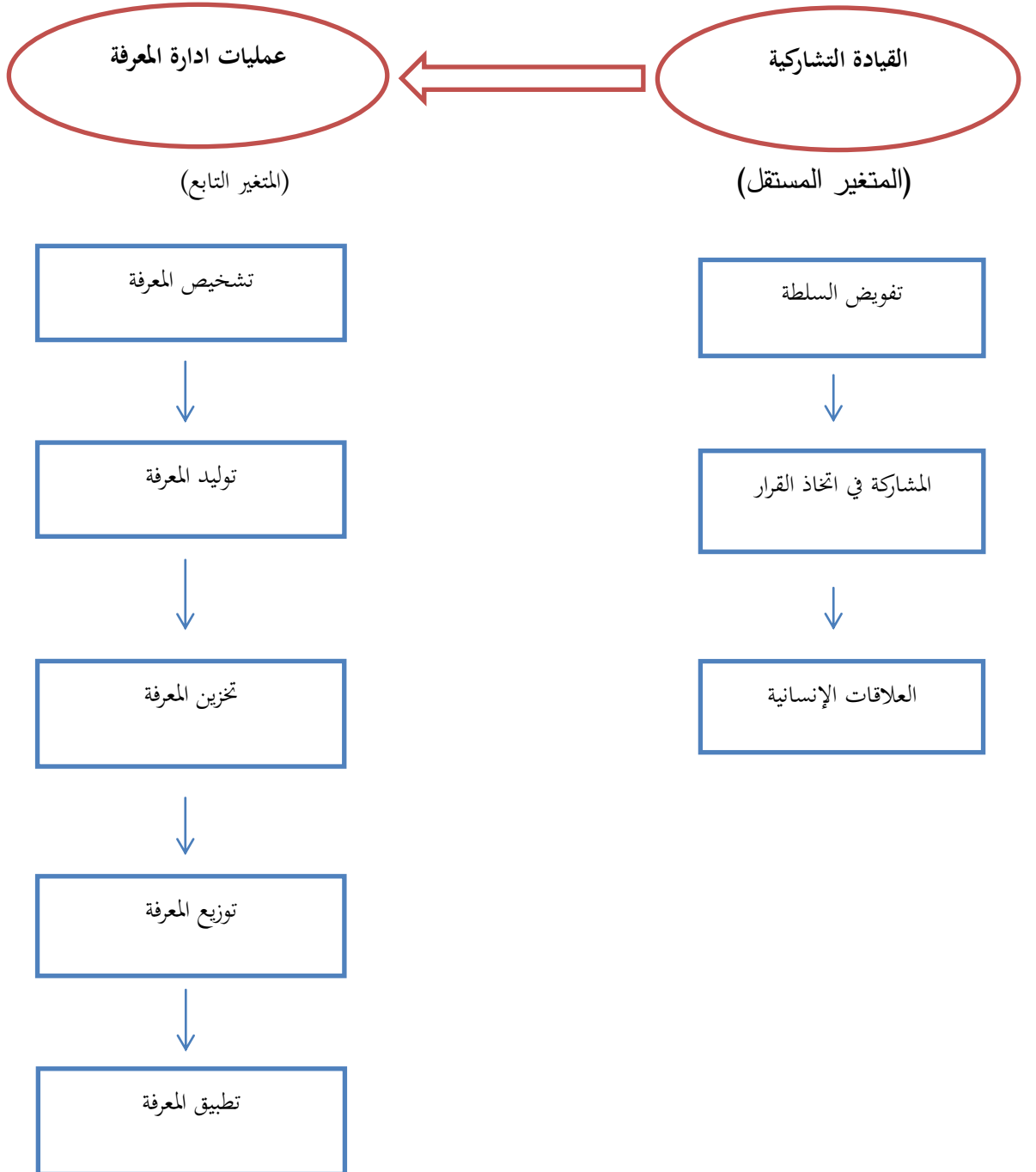
- الكتب.
- الدراسات السابقة المتمثلة في اطروحات ومقالات ومجلات.
- المواقع الالكترونية.

هيكل الدراسة:

- من اجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث الى فصلين:
- الفصل الاول: يختص بالأدبيات نظرية لأثر القيادة التشاركية على عمليات ادارة المعرفة.
 - الفصل الثاني: يختص بالدراسة الميدانية.

نموذج الدراسة:

الشكل (أ) : نموذج الدراسة:



الفصل الاول الادبيات النظرية والتطبيقية لأثر القيادة
التشاركية على عمليات ادارة المعرفة

تمهيد:

تعد القيادة جوهر العملية الادارية في كل المنظمات فقد نالت اهتمام عدد كبير من الباحثين و الاداريين بمختلف اتجاهاتهم و ذلك لما تحمله من اهمية و دور اساسي، فالقيادة الناجحة تساعد الافراد على ادراك احتياجاتهم و العمل على تلبيتها لأنها تعتبر حلقة وصل العاملين، ان اسلوب القيادة التشاركية في المنظمة يؤثر بطريقة مباشرة على الروح المعنوية للعاملين و تؤثر على مستوى ادائهم فتعمل على زيادة رضاهم نتيجة الشعور بانهم جزء من المنظمة و يشاركون في قراراتها ووضوح اهدافها و بالتالي يزداد ولائهم للمنظمة، و ينقسم هذا الفصل الى مبحثين هما:

❖ المبحث الاول: الادبيات النظرية للقيادة التشاركية وعمليات ادارة المعرفة.

❖ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة التشاركية وعمليات ادارة المعرفة.

المبحث الاول: الادبيات النظرية للقيادة التشاركية وعمليات ادارة المعرفة

سنتطرق في هذا المبحث إلى الأساس النظري لكل من القيادة التشاركية وعمليات إدارة المعرفة.

المطلب الأول: ماهية القيادة التشاركية

وكمدخل للقيادة التشاركية نتطرق أولاً إلى تعريف القيادة:

الفرع الاول: مفاهيم القيادة والقيادة التشاركية:**اولا: مفهوم القيادة**

تعرف القيادة على انها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك.¹

تعرف أنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.²

و كذلك تعرف على انها عملية التأثير في اشخاص اخرين لتحقيق اهداف معينة.³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان القيادة مرتبطة بالنشاط الذي يقوم به القائد والمتمثل في قدرة تأثيره على المرؤوسين قصد تحقيق الاهداف

ثانيا: القيادة التشاركية:

تعرف على انها " القيادة التي تشترك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، أي أنه يكون للمرؤوسين دور فعال في اتخاذ القرار".⁴ و يقصد بها "ذلك النمط من القيادة الذي يهتم بتشجيع المدراء على مشاركة الافراد العاملين في عمليات صنع القرار و حل المشكلات التي تواجههم اثناء ممارسة اعمالهم داخل المؤسسة، عبر استخدام المعلومات و المعارف التي يمتلكونها و بما يضمن تحقيق اهداف المؤسسة".⁵

وكذلك تعرف القيادة التشاركية بانها: "مشاركة الرئيس للمرؤوسين في الاعمال مشاركة فعلية من خلال تفويض المهام القيادية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، في جو يسوده الاحترام المتبادل، و التعاون و البناء، و التخطيط السليم، وصولا الى تحقيق الاهداف المنشودة".⁶

¹ بلحاج حبيبة وآخرون، دور القيادة الإدارية في تطوير الإبداع التكنولوجي من وجهة نظر العاملين-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد: 07 العدد: 02 السنة: 2019 ص 259.

² دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحولية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه طور ثالث في العلوم الاقتصادية، سنة 2020.

³ حيدر على حيدر، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العددان السادس والعشرون والسابع والعشرون، الجامعة المستنصرية، العراق، 2005، ص 92.

⁴ حيي سعيدة، قجة رضا، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ رؤية سوسيو اقتصادية؛ مجلة المعيار، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المسيلة، مجلد 25 عدد 58 سنة 2021، ص 963.

⁵ هالة أمين مغاوري، القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد الرابع و الاربعون (الجزء الثالث) 2020 مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد 44 ج 3 سنة 2020، ص 401.

⁶ جولتان حسن حجازي، شادي خالد قشوع، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 9، العدد 2-2021، ص 691.

ركز الباحث في هذا التعريف على ان القيادة التشاركية هي تحمل مسؤولية مع الاحتفاظ بالعلاقات الانسانية. وكذلك تعد القيادة التشاركية "إحدى الأنماط القيادية المعاصرة التي يتبناها المديرين في توجيه المرؤوسين و إدارتهم في العمل، إذ انها تعني استخدام طرائق قرار مختلفة تسمح للأفراد العاملين بالتأثير في قرارات القائد"¹.

ركز الباحث في هذا التعريف على طرائق قرار التي تؤثر في قرارات القائد و تعرف " بأنها هذا النمط الذي يهتم بالتشاور بين القائد و مرؤوسيه حول القضايا المختلفة المتعلقة بالمؤسسة، و المشاركة في صنع القرارات و حل المشكلات"²

مما سبق تعرف القيادة التشاركية على انها اسلوب قيادي يقوم على المشاركة للمرؤوسين في صنع القرارات و حل المشكلات و تحديد الاهداف مع الاحتفاظ بسلطة نهائية لاتخاذ القرار.

الفرع الثاني: اهمية القيادة التشاركية:

تتجسد اهمية القيادة التشاركية كونها تساهم في بناء نظام فعال للتواصل ما بين الافراد و الادارة العليا، للحوار الذي يجمع ما بين تسعى المنظمة الى تحقيقه و ما يسعى تحقيقه الفرد من خلال تحقيق تلك الاهداف، كما تعمل القيادة التشاركية على تنمية مهارات الافراد في كافة المستويات و اشعارهم بأهمية ما يقومون به داخل المنظمة و منحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم و مقترحاتهم و الاستفادة القصوى من المكتسبات الفردية المتميزة و المبدعة في صناعة القرار و اختيار البدائل المثلى في العمل من خلال ما تقدم يمكن تحديد اهمية القيادة التشاركية من خلال النقاط الاتية: وضع رؤية مشتركة تساهم في بناء قيمة للمنظمة يشترك في صنعها الجميع. ويمكن تلخيص ما سبق في النقاط التالية³:

- التأثير على الافراد من خلال تبادل المعلومات و المعرفة و العمل ضمن أنشطة مشتركة تؤدي الى نتائج ايجابية.
- تشجيع على استخدام اللامركزية في العمل كاستراتيجية اساسية لصنع القرارات بحرية و باتفاق جميع الاطراف.
- اقامة علاقات اجتماعية انسانية بين الادارة و الافراد يشعر من خلالها الفرد بأهمية ما يقوم بها من اجل المنظمة و رعايتهم مما يجعلهم في ظل قيادتهم على الدوام.
- تساهم القيادة التشاركية في توفير مناخ تنظيمي يسوده الثقة و يساعد على تنمية روح المبادرة و استثمار الطاقات الابداعية للأفراد من اجل تحقيق اهداف المنظمة.
- وذكر ريو سيلغر عددا من الجوانب التي تبرز اهمية القيادة التشاركية منها:
- القيادة التشاركية تحيي جو الاتفاق والايجابية بين الافراد على كافة مستوياتهم داخل بيئة العمل.

¹ محمد ظاهر شويث العلي، ميسون عبد الله أحمد، أثر القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 17، العدد 55، ج 2: 2021/09/30 ص255.

² هالة امين مغاوري، مرجع سابق ص410.

³ شيماة محمد صالح حسن الهاشمي و اخرون ممارسات القيادة التشاركية و دورها في ادارة الازمات دراسة استطلاعية لآراء عدد من المديرين في دائرة صحة نينوى جامعة الموصل/كلية الادارة و الاقتصاد مجلة العلوم الادارية العراقية المجلد:3 العدد:4 السنة: 2019

- التزام مبادئ القيادة التشاركية في منظمات يؤدي الى تطوير المنظمة بشكل متوال؛ مما يضمن استمراريتها نظرا لتمتعها بتطبيق مبادئ الحوارات والمداولات الدائمة أثناء اتخاذ القرار بعيدا عن المصالح الخصوصية لبعض العاملين في المنظمة.
- تعد القيادة التشاركية احد اهم الاساليب لزيادة فعالية المنظمة و جودة مخرجاتها؛ و ذلك لان عمليات اتخاذ القرار و مهام العمل داخل المنظمة تسير بشكل تشاركي بين العاملين، مما يؤدي الى تدني نسبة الخطأ.¹
- مما سبق تتضح الاهمية البالغة للقيادة التشاركية في المؤسسات، حيث تعمل على تطوير ادائها وتهيئة المناخ المناسب في بيئة العمل لتساعد على تحقيق التميز المؤسسي.

الفرع الثالث: خصائص القيادة التشاركية:

للقيادة التشاركية خصائص عديدة حسب اراء عدة باحثين والمتمثلة في الاتي:
تفويض السلطة للمرؤوسين واشراكهم في اتخاذ القرار.

- الايمان بقيمة الفرد وقدرته على العمل.
- الثقة المتبادلة بين القائد والاعضاء.
- رفع روح المعنوية للمرؤوسين.
- مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
- تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.
- تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الابداع لديهم.
- وضوح منهجية العمل وسياسة القائد.²
- وضوح الاهداف.
- تكافؤ السلطة مع الاهداف
- احترام الوقت وحسن ادارته.³

الفرع الرابع: ابعاد القيادة التشاركية:

اختلف الباحثون في قياس الابعاد الاساسية لمفهوم القيادة التشاركية لكن اغلب الباحثين اجمعوا على وجود ابعاد مشتركة، اعتمد الباحث قياس القيادة التشاركية بثلاثة ابعاد (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الانسانية) تماشيا مع رأي اغلب الباحثين والتي توضح كما يأتي:

¹ عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي. القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. رسالة تكميلية لنيل درجة الماجستير تخصص الادارة والتخطيط التربوي جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية كلية علوم الاجتماعية المملكة العربية السعودية السنة: 2018 ص: 21

² محمود محمد فايز السراج. أثر العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية عن مدارس وكالة الغوث بالمخيمات الجنوبية لفلسطين رسالة تكميلية لنيل درجة الماجستير جامعة الاقصى-غزة عمادة الدراسات العليا كلية التربية قسم اصول التربية والادارة التربوية السنة: 2021 ص: 26-27

³ عبد العزيز محمد عسكر. القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمخيمات غزة من وجهة نظر المعلمين رسالة تكميلية لنيل درجة الماجستير تخصص اصول التربية جامعة الازهر-غزة عمادة الدراسات العليا و البحث العلمي غزة فلسطين السنة: 2012 ص 55

أ- تفويض السلطة: وهو كل ما يعتقد الرئيس ان مرؤوسيه قادرين على القيام بالعمل بصورة جيدة مما يحقق نجاحا نسبيا

وبدونه لا تتمكن المنظمات من الاستمرار في عملها والبقاء ومن ثم لا تتمكن من تحقيق اهدافها

وان تفويض السلطة يعد من الوسائل المهمة في اعداد القيادات المستقبلية على مستوى الادارات.¹

وفيه يفوض القائد جزءا من صلاحياته لمؤوسيه، ليمارسوها دون الرجوع اليه، وذلك بهدف تمكينهم من استثمار

مهاراتهم لخدمة المنظمة.²

ب- المشاركة في اتخاذ القرار: وتعبّر عن اشراك الافراد العاملين في عملية صنع القرارات واتخاذها في المنظمة، فضلاً عن

مناقشتهم والاختذ باقتراحاتهم وآرائهم قبل اتخاذ القرار النهائي، وبذلك يضمن القائد والتزامهم بتنفيذها، ويحقق مبدأ

الديمقراطية في العمل.

وتعرف بمساهمة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الادارية في مختلف أشكال ودرجات المساهمة في صنع القرار.³

وفيه يقوم القائد بتسهيل مشاركة المرؤوسين، ودعمهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة ومناقشتهم، وطلب

آرائهم واقتراحاتهم قبل عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال و التواصل مع العاملين.⁴

ت- العلاقات الانسانية: وهي تنشأ بين افراد المجموعة، نتيجة التفاعل الاجتماعي، وتعتبر مهمة في مجال الادارة، لأنها

الوسيلة الفاعلة في تحريك دوافع الأفراد وإطلاق قدراتهم، فضلاً عن استعدادهم للعمل مع زملائهم بروح الفريق من اجل

تحقيق اهدافه واهداف المجموعة واهداف المنظمة التي يعملون فيها ايضا.

وتعرف على انها "عملية تنشيط الواقع النفسي للأفراد العاملين داخل المنظمة حتى يتوازن مع الاهداف المرغوبة، وبذلك

يمكن القول بان الهدف الاساسي للعلاقات الانسانية في الادارة هو التوفيق بين ارضاء المطالب البشرية الانسانية للأفراد

العاملين وبين تحقيق اهداف المنظمة".⁵

وكذلك تعرف ان العلاقات الانسانية هي الاسهام في خلق اجواء تسودها المحبة و الود و تبني على اساس المشاركة بين العاملين

مما يؤدي الى رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين و يزيد من دافعيتهم، فهي تعد العنصر الاساسي لنجاح المنظمات في تحقيق

اهدافها، بذلك تحقق الراحة النفسية و تزرع الطمأنينة لدى العاملين و تعزز انتمائهم، فالقائد الناجح من يشجع العلاقات المبنية

على احترام المتبادل بين العاملين.⁶

¹ عادل مجيد النصراري، دور القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل (دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من التدريسيين في كليتي الادارة والاقتصاد وكلية التربية للعلوم الانسانية في جامعة كربلاء) المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد: 18 العدد: 71 السنة: 2022 ص: 203-204

² فيصل بن علي الغامدي. القيادة التشاركية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية بجامعة الباحة و علاقتها بمستوى الصمت التنظيمي لدى اغضاء هيئة التدريس قسم الادارة و التخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية المجلد (8) العدد: 3 السنة: 2021 ص: 304

³ محمد ظاهر شويث العلي، ميسون عبدالله احمد. مرجع سابق ص: 256.

⁴ المرجع سابق ص: 304

⁵ المرجع سابق ص: 256.

⁶ مرجع سابق ص: 204.

المطلب الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة:

الفرع الأول: مفاهيم عامة حول المعرفة:

أولاً: مفهوم المعرفة:

لغة: لقد أورد الباحثون والمهتمون بالمعرفة مجموعة من التعاريف نذكر منها:

يعرفها دفلين بأنها:

"خليط من تجارب محددة و قيم ومعلومات سياقية، وبصيرة نافذة تزود بأساس يقوم ويجسد تجارب ومعلومات جديدة، وتعرف أيضاً على أنها "تلك الأفكار و المفاهيم التي تصل إليها كينونة معينة (فرد، مؤسسة، مجتمع) والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف الكينونة في قاموس أكسفورد" المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما " وفي الفلسفة تدل على " أنها تصور مجرد واسع ومن هنا نعرف المعرفة بأنها مزيج من الخيارات والتجارب والقيم والمعلومات التي يحصل عليها الفرد وتساعد في اتخاذ قرارات صائبة تجعل من أدائه أكثر فعالية¹.

اصطلاحاً: المعرفة اصطلاحاً هي العمليات العقلية التي يقوم بها الإنسان للوصول للفهم من إدراك، وتعلم، وتفكير، وإصدار أحكام عن طريق عملية التفاعل المباشرة ما بين الفرد والبيئة المحيطة، وهي الطرق والوسائل التي تستخدمها المؤسسات لاكتشاف السلوكيات الممكن اتباعها لتحقيق التقدم والتطور، وهي الناتج النهائي عن البيانات، والمعلومات، والمهارات المعرفية (تحليل تركيب تقييم). والمعرفة هي مجموع المعلومات الموجهة التي تهدف لتحقيق فهم معين ضمن موضوع محدد، والتي خضعت للمعالجة، والإثبات والتعميم وتراكم المعلومات ضمن تخصص معين ينتج عنه المعرفة.²

ثانياً: أنواع المعرفة: تنقسم إلى نوعان هما³:

1. **المعرفة الصريحة:** يقصد بها المعرفة الرسمية، المرمزة، المعبر عنها كميًا والقابلة للنقل والتعلم والتي يمكن تقاسمها مع الآخرين وتمثل هذه المعرفة في المعرفة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومستنداتها وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.
2. **المعرفة الضمنية:** هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول إن هناك أفراداً متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها وأن تحقق الأداء المتميز وتعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيًا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.

ثالثاً: أهمية المعرفة: تبرز أهمية المعرفة في الوقت الحاضر في⁴:

¹ عظامو أحمد زكرياء، قداش سمية، عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التكنولوجي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 11، العدد 01 (2022)، ص 45.
² جامعة بسكرة، مدخل مفاهيمي حول المعرفة، دراسة ادارة المعرفة، صفحة 2. بتصرف.
³ جعفر جابر جواد وآخرون، "الآليات الفاعلة لإدارة المنظمات في ظل جائحة "19 – Covid"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 34، 2022، ص 144.
⁴ علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الحديثة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص. 210.

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال وفي الإنتاج السلعي وفي الخدمات وفي كافة النشاطات الاقتصادية والمجالات الأخرى.
- أن المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية حيث أن التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم والشكل الذي يقود إلى استثمارات جديدة ومن ثمة الزيادة في القدرة الإنتاجية.
- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا وإنتاجا واستخداما والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث والاستشارات وشركات الخدمات المالية والمصرفية والإعلان والإعلام وغيره.
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأس المال معرفي تمثله الأصول غير المالية وغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادة في نتاج المعرفة والعلم والذي يمثله الإنتاج غير المادي وغير الملموس والذي يتسع حجمه باستمرار.
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأس المال معرفي تمثله الأصول غير المالية وغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادة في نتاج المعرفة والعلم والذي يمثله الإنتاج غير المادي وغير الملموس والذي يتسع حجمه باستمرار.

الفرع الثاني: ماهية إدارة المعرفة:

أولاً: تعريف إدارة المعرفة: يوجد لها عدة تعريفات منها¹:

- هي كل الوسائل والأدوات والأساليب التي تسهم في تكامل عمليات المعرفة الجوهرية والمتضمنة أربع عمليات جوهرية هي توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة لتقييم الأداء في كافة المستويات التنظيمية وذلك من خلال التركيز على خلق القيمة لعمليات الأعمال.
- هي أدوات، عمليات، نظم، هياكل وثقافة لتحسين خلق المعرفة والمشاركة بها واستخدامها لصنع القرار.
- هي غرس ثقافة التعلم حينما يجتمع أعضاء المنظمة بشكل منتظم داخل منظماتهم لتقاسم المعرفة مع بعضهم لتحقيق أداء أفضل.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة:

- تنبع أهمية المعرفة في أنها تسهم في تطور المعرفة، وإيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة، مما سهل انتشارها وتبادلها، ونفصل في أهميتها كالتالي²:
- إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف، ورفع موجوداتها الداخلية، لتوليد الإيرادات الجديدة.
 - عملية نظامية متكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
 - تعزيز قدرات المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

¹ أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15 العدد 3 لسنة 2013، ص 243.

² قاسمي محمد منير، مصطفى عبد اللطيف، أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة آفاق علمية، المجلد 11 العدد 3 2019، ص 786.

- إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسها الفكري.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها، ومواجهة التغيرات البيئية غير مستقرة.

ثالثا: متطلبات إدارة المعرفة:

لبناء نظام إدارة المعرفة يجب أن تتوفر المتطلبات، والمقومات الأساسية لذلك، نلخصها فيما يلي¹:

أولا: توفر البنية التحتية اللازمة والمتمثلة في التكنولوجيا.

ثانيا: توفير الموارد البشرية اللازمة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي الذي يتصف بالمرونة.

رابعا: العامل الثقافي حيث يعتبر مهما عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة.

الفرع الثالث: أبعاد إدارة المعرفة:

1. **تشخيص المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وفي هذا الصدد نشير إلى منظمة AMS الأمريكية عندما بدأت بتطبيق برامج إدارة المعرفة واجهت تحديين رئيسيين، الأول يتمثل في كيفية المعرفة الداخلية لها، والثاني هو في كيفية أسر المعرفة.

2. **توليد المعرفة:** إن توليد المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو ابتكار أفكار جديدة أي خلق معرفة جديدة ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على أقسام البحث والتطوير فقط بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة².

3. **تخزين المعرفة:** تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه في تخزين المعرفة خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرون لسبب أو لآخر فهؤلاء الأفراد يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزنة لدى المؤسسة.

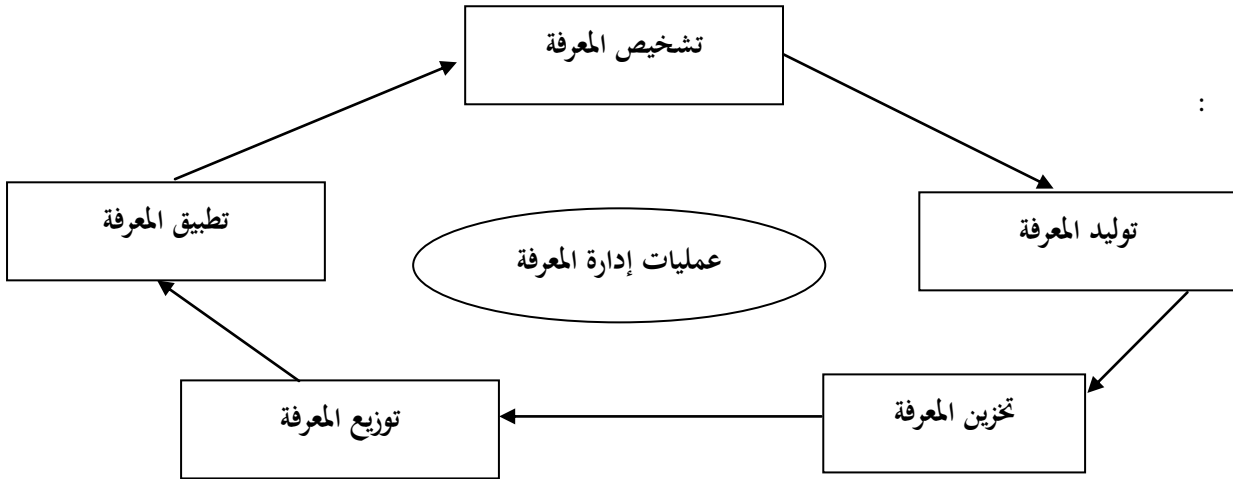
4. **توزيع المعرفة:** تمثل هذه العملية المشاركة في المعرفة، وتبادل الخبرات، والتعرف على الأفكار بين أفراد المنظمة، ويعتمد نجاح توزيع المعرفة على التوزيع العادل والكفؤ بين أفراد المنظمة لا سيما في ظل توفر الوسائل الإلكترونية لتوزيع المعرفة.

5. **تطبيق المعرفة:** تمثل هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في المنظمة، ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة، مما يشير إلى أن عملية تطبيق المعرفة تعتمد على التعلم والتحسين، مما يسهم في تعزيز فرص مواجهة معوقات تطبيق المعرفة

¹قاسمي مجد منير، مصطفى عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 788.

²جعفر جابر جواد، مرجع سابق، ص 145.

الشكل (1-1): يوضح أهم أبعاد إدارة المعرفة:



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على المراجع.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول القيادة التشاركية وعمليات ادارة المعرفة

قمنا في هذا المبحث بعرض اهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع بهدف معرفة النتائج المتوصل اليها والادوات المستخدمة وقسمنا هذا المبحث الى مطلبين.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة:

نظرا لحدائة الموضوع وعدم وجود دراسات سابقة تضم متغيرين الموضوع معا سوف يتم عرض دراسات كل متغير على حدى.

أولا: الدراسات العربية:

◀ الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة التشاركية):

1. بسام سمير الرميدي بعنوان: دراسة اهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية الأكاديمية للدراسات

الاجتماعية والإنسانية، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية. العدد 20-جوان 2018. ص44-54.

تمحورت اشكالية الدراسة حول تحقيق تطبيق نمط القيادة التشاركية اثارا ايجابيا في شركات السياحة المصرية في وقت ازمت

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية فئة "أ" من خلال إيضاح تأثير تطبيقها على الرضا الوظيفي، الأداء، الروح المعنوية، والالتزام التنظيمي. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على استمارة استقصاء وتم توزيع (290) على عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة الكبرى، وتم استعادة (266) صالحة للتحليل وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- تطبق شركات السياحة نمط القيادة التشاركية بدرجة كبيرة نسبيا، الا ان هناك بعض المجالات التي تحتاج الى تحسين بشكل أكبر؛
- هناك علاقة ارتباطية ايجابية لب تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين؛
- يتميز العاملون في شركات المصرية بالأداء المتميز، والتزامهم تجاه شركاتهم نتيجة الرضا الوظيفي و كذلك ارتفاع روحهم المعنوية داخل عملهم بشركاتهم.

2. ايدير عبد الرزاق، بن مومن أسماء بعنوان: القيادة التشاركية و علاقتها بالثقة التنظيمية مجلة للعلوم التربوية

و الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، المجلد1، العدد 2 ديسمبر 2018، ص(164-179)

تمحورت اشكالية الدراسة حول وجود علاقة دالة احصائيا بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال مؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب- البليدة

وهدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة الموجودة بين القيادة التشاركية والثقة التنظيمية لدى عينة من عمال مؤسسة (MFG CEVITAL) بمفتاح - البليدة، و لتحقيق اهدافها اعتمد الباحث على المنهج الوصفي و ذلك بالرجوع الى الادبيات المتعلقة بالبحث من كتب، مقالات، دراسات سابقة، لإعداد الجانب النظري من جهة، و لتحليل البيانات ومتغيرات البحث احصائيا و

- كشفت عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين من جهة اخرى. و تكون مجتمع البحث من (215) عاملا و عاملة من وحدات ادارة الموارد البشرية، الانتاج و التحويل سحبت منه عينة بالصدفة قدرها (60) عاملا و عاملة، و تم الاستعانة بالاستبانة لقياس متغيرات البحث و بالإضافة الى برنامج التحليل (SPSS) كأداة لتحليل الاحصائي، و قد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:
- توجد علاقة طردية موجبة دالة احصائيا بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عمال مؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب- البلدة؛
 - توجد علاقة طردية موجبة دالة احصائيا بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة الانتاج لمؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب- البلدة؛
 - توجد علاقة طردية موجبة دالة احصائيا بين القيادة التشاركية و الثقة التنظيمية لدى عينة من عمال وحدة التحويل لمؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" ب- البلدة.

3. عادل مجيد النصاروي. بعنوان: دور القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل (دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من التدريسيين في كليتي الادارة و الاقتصاد و كلية التربية للعلوم الانسانية في جامعة كربلاء) المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد 18 العدد 71، اذار 2022

- تمحورت اشكالية الدراسة حول مستوى و اتجاه علاقة التأثير بين القيادة التشاركية و روحانية مكان العمل في كليات محور الدراسة
- وهدف الدراسة الاساسي هو ايجاد الدور التفاعلي بين القيادة التشاركية و روحانية مكان العمل ومعرفة مستوى حجم التأثير بين القيادة التشاركية و روحانية مكان العمل للعاملين في جامعة كربلاء، و من اجل اختبار الفرضيات اعددت استمارة استبيان، واعتمد الباحث على عينة مكونة من (123) شخص باختلاف طبيعة أعمالهم و حللت البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي spss و توصلت الدراسة الى النتائج التالية:
- اثبتت النتائج ان هناك مستوى معتدل من الاستجابة فيما يتعلق بالقيادة التشاركية بأبعادها و روحانية مكان العمل بأبعادها، مما يدل على ان هناك اهتمام ضمن المدى المتوسط بالقيادة التشاركية لدى العاملين في الكليتين مما يعزز من روحانية مكان العمل، و ينبع هذا من شعورهم أنهم منظومة متكاملة تربطهم اوامر متينة مع عملهم؛
 - اظهرت النتائج ان اقل علاقة ارتباط من بين ابعاد القيادة التشاركية هو من نصيب تفويض السلطة و بما انه يحمل اهمية نسبية عالية فان هناك فجوة بين الرؤساء و العاملين تمنعهم من تفويض الصلاحيات لهم؛
 - اظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة تأثير مرتفعة لبين متغير القيادة التشاركية و متغير روحانية مكان العمل و ان بعد العلاقات الانسانية في متغير القيادة التشاركية هو من حقق التأثير الاعلى يليه متغير المشاركة في العمل و هذه النتائج جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة.

◀ الدراسات التي تناولت المتغير التابع (إدارة المعرفة):

1. جوبر مُجَد، دور إدارة المعرفة في إرساء أنماط القيادة الإدارية الفعالة دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك -الأغواط، جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه، 2021/2020.

تمحورت إشكالية الدراسة حول أي مدى يمكن لعمليات إدارة المعرفة أن ترسي الأنماط القيادية الفعالة لمؤسسة سوناطراك حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي من خلال القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك لتحقيق أهداف الدراسة. سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أثر إدارة المعرفة على إرساء الأنماط القيادية الفعالة من وجهة نظر عمال مؤسسة سوناطراك، كما سلط الضوء على أهمية عمليات إدارة المعرفة وطبيعة التأثير غير المباشر لهذه الأخيرة على القيادة الفعالة من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة محل الدراسة. ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- ◀ أن جميع عمليات إدارة المعرفة تؤثر في الأنماط القيادية التي حددها عبر المتغير الوسيط للثقافة التنظيمية؛
- ◀ وجود بعض عمليات إدارة المعرفة مثل تطبيق المعرفة؛
- ◀ من بين عمليات إدارة المعرفة وجد أن تطبيق المعرفة هو العنصر الأكثر تأثيراً في الأنماط القيادية.

2. بن خليفة أحمد وبعلي حمزة، أثر القيادة التحويلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة -دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب بولاية الوادي-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة حمه لخضر الوادي، جامعة 08 ماي 1945 قالم، الجزائر، المجلد (15)، العدد (01)، السنة: 2021، ص: 235-252.

تمحورت إشكالية الدراسة حول أثر القيادة التحويلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في شركة بلاستي أنابيب بولاية الوادي واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدم أداة الاستبانة وضمت إجراءات البحث اختيار عينة مكونة من (101) موظف من عمال شركة بلاستي أنابيب ولاية الوادي.

- ◀ أن جميع عمليات إدارة المعرفة تؤثر في الأنماط القيادية التي حددها عبر المتغير الوسيط للثقافة التنظيمية؛
- ◀ وجود بعض عمليات إدارة المعرفة مثل تطبيق المعرفة؛
- ◀ من بين عمليات إدارة المعرفة وجد أن تطبيق المعرفة هو العنصر الأكثر تأثيراً في الأنماط القيادية.

3. قاسمي مُجَد منير، مصطفى عبد اللطيف، اثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة أفاق العلمية جامعة غرداية، المجلد (11)، العدد (03)، السنة (2019)، ص: 782-805.

تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدم أداة الاستبانة تضمن المتغيرات المتعلقة بإدارة المعرفة وعملياتها وكذا تحسين وتطوير الأداء، وضمت إجراءات البحث اختيار عينة مكونة من (90) موظف. ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- ◀ إن تطبيق منهج إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية مميزة
- ◀ بالاعتماد على الموارد البشرية المؤهلة، والبنية التحتية اللازمة تحقق إدارة المعرفة أهدافها الإستراتيجية
- ◀ المنظمات التي تستخدم عمليات إدارة المعرفة تكون اقدر علي استخدام مواردها المتاحة بفاعلية مما يؤدي إلى تطوير مستوى أدائها
- ◀ العمل على اختيار وتدريب الأشخاص وفق المؤهلات المحددة يساعد في تطوير الأداء المؤسسي

ثانيا: الدراسات الأجنبية

◀ الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة التشاركية):

1. دراسة مانيهار سيتومورانج بعنوان: الرضا الوظيفي كوسيط بين التوجيه و التشاركي اساليب القيادة تجاه الالتزام التنظيمي، جامعة ولاية ميدان، اندونيسيا، المجلة الدولية للتعليم، المجلد: 11 العدد: 8-869 السنة: 2018.

هدفت الدراسة الى التحقيق في دور الرضا الوظيفي كوسيط في التأثير على اساليب القيادة التوجيهية و التشاركية اجاه الالتزامات التنظيمية، واعتمد الباحث عن طريقة البحث المسحي و استخدمت الاستبانة، اجريت الدراسة في مدرسة اعدادية يتكون مجتمع دراسة من 403 مديري مدارس اعدادية، وتوصلت النتائج الى:

 - استنتج ان اسلوب القيادة التوجيهية له تأثير كبير على الالتزام التنظيمي ولكنه يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي لمديري المدارس الاعدادية؛
 - اسلوب القيادة التشاركية له تأثير ايجابي كبير على الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي لمديري المدارس؛
 - الرضا الوظيفي له تأثير على التزام مؤسسة مدير المدرسة.
2. دراسة لينك ميركس بعنوان: الاثر الايجابي للقيادة التشاركية على عامل الانتاج الرضا الوظيفي **the positive of participative leadership on production worker s job satisfaction**

أطروحة ماجستير جامعة تيلبورغ للعلوم الاجتماعية و السلوكية قسم الدراسات التنظيمية 2021

هدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين القيادة التشاركية و الرضا الوظيفي بين المرؤوسين. و كيف يتأثر ذلك بالحياة التنظيمية، واعتمد الباحث على استخدام تصميم طرق مختلطة تفسيرية متسلسلة باستخدام استبيان شارك فيه 75 عامل انتاج. من خلال التحليل ظهرت النتائج التالية:

 - القيادة التشاركية ترتبط بشكل ايجابي للغاية بالرضا الوظيفي للمرؤوسين. لم يتم العثور على الحياة التنظيمية ليكون لها تأثير كبير على هذه العلاقة؛
 - عمال الانتاج يقدرون القائد الذي يسمح للفريق بالمشاركة من خلال اظهار المعاملة بالمثل في العلاقة.
3. **Anak Agung،Mira charisma**. اسلوب القيادة التشاركية للإدارة العليا في **MEDI** مجلة اسيا للإدارة العليا و التعليم المجلد 5، العدد3، ص 72-82 السنة 2022

هدفت الدراسة الى تحديد اسلوب القيادة التشاركية للإدارة العليا لشركة medi group و اعتمد الباحث على منهج وصفي نوعي و جمع البيانات بالملاحظة و المقابلة و التي من خلالها اجرى الباحث تحليلا و كانت النتائج كالتالي :

- ان نموذج القيادة التشاركية لمجموعة MEDI له عدة مستويات على مستوى الادارة. و بالتالي فان الفريق التنفيذي المكون من الرئيس التنفيذي و نائب الرئيس التنفيذي و مسؤول الشركة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية و تحت كل وحدة عمل سيناقش ايضا بين الفريق التشغيلي و المديرين في اتخاذ القرارات عند تنفيذ العمليات التشغيلية من السياسات التي وضعها الفريق التنفيذي.

← الدراسات التي تناولت المتغير التابع (إدارة المعرفة):

.1

داسة بعنوان: Analysis of the seven dimensions of knowledge

management in organization camila lopes ferreira, luiz aberto

pilatti, j. technol, manag, innov, 2013 volume 8, special issue altec.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العناصر الحاسمة في إدارة المعرفة في الشركات في القطاعين الثاني والثالث منطقة كامبوس جيريس، بارانا، البرازيل .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها:

1. إن العناصر الحرجة ذات الصلة بإدارة المعرفة هي: إدارة الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية

والقيم، نظم المعلومات، التعلم من خلال البيئة؛

2. الثقافة التنظيمية أمر بالغ الأهمية لنشر إدارة المعرفة وفي الوقت نفسه، الثقافة تعتمد على الناس الذين تتكون

منهم، إذ انه ليس من الممكن إن تنجح في تنفيذ مشروع إدارة المعرفة إلا إذا وضعت في بيئة ثقافية مواتية

لتنفيذها؛

3. الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحفيز نتائج إدارة المعرفة في المنظمات؛

4. بعد الثقافة التنظيمية كان استراتيجيا في توليد ونشر المعرفة وكان بعد نظم المعلومات ضروري لتنفيذ إدارة المعرفة

والتعلم .

2. Markting knouiedge management strategy for improving

organizational performance and competitiveness an applied study

on private and public hospitals in jeddah city. Abdalelah

S.Saaty ,European Scientific journal january 2014 edition vol.10,NO

01 ISSN :1857-7881(print) e-issn 1857-7431

وتهدف هذه الدراسة اثر استخدام ادارة النعرفة في اكتساب المزايا التنافسية وزيادة القدرة التنافسية للقطاع الصحي

للتنافس مع المنظمات الاقليمية والمستشفيات الدولية؛

تركز الدراسة على عدد قليل واضحة وادوات km العملية والتقنيات المصممة لمساعدة المؤسسات والافراد، للحصول

على حق المعرفة، في المعرفة ، في المكان و الوقت المناسب، ولاسيما في التأثير على عمل او قرار، لتحسين الاداء

التنظيمي والقدرة التنافسية؛

توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

- أكدت نتائج الدراسة علاقات ايجابية بين مستوى استخدام واعتماد ادارة المعرفة ونجاح الادار التنظيمي والقدرة التنافسية
- ووجدت الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة استخدام والاستفادة من ادارة المعرفة وزيادة تحسين الاداء والقدرة التنافسية لمؤسسات القطاع الصحي لتصبح معروفة على المستوى الاقليمي والدولي من خلال خلق، استرجاع، نقل، وتطبيق في مختلف جوانب استخدام ادارة المعرفة.

3. Bourekoua abdelmalek, Boumediene Youcef "The Impact of success factors of Knowledge management on the financial performance of economic institutions, a sample study of banks in Algeria", Algeria, 2022.

أثر عوامل نجاح إدارة المعرفة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة نموذجية للبنوك في الجزائر-

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نجاح عمليات إدارة المعرفة والأداء المالي، والتي اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من البنوك التجارية الجزائرية وذلك لمعرفة أثر عوامل نجاح إدارة المعرفة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى التحقق من هذا الارتباط بوجود وسيط العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومعدل العائد على الاستثمار وليس هناك أثر معنوي بين عمليات إدارة المعرفة ومعدل العائد على حقوق الملكية لكن بشكل عام، هناك علاقة تأثير بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة والأداء المالي.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لبعض الدراسات السابقة في مجال القيادة التشاركية وإدارة المعرفة، تم استخلاص بعض الاختلافات والتي سنعرضها كالآتي:

أولاً: موقع دراستنا وأهم ما يميزها عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة القيادة التشاركية وإدارة المعرفة لاحظنا ما يلي:

- 1- قلة توفر دراسات سابقة تناولت موضوعي القيادة التشاركية وإدارة المعرفة معاً، وهذا ما يميز دراستنا عن غيرها من الدراسات، مما جعل من هذه الدراسة تكتسي أهمية بالغة فيما يخص القيادة المثلى للمورد البشري في المؤسسة، من خلال التركيز على إدارة المعرفة ومقومات تحقيقها، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تسعى إلى نشر ثقافة القيادة بشتى أنواعه كاستراتيجية تطويرية للأداء البشري؛

- 2- تميزت الدراسة الحالية في الجانب النظري من خلال تفصيل وتسلسل المعلومات والأفكار في عرض المفاهيم المرتبطة بالقيادة التشاركية وإدارة المعرفة؛
- 3- سمحت هذه الدراسة بشرح وتوضيح واقع تطبيق القيادة التشاركية في المؤسسة محل الدراسة، كما تم إثراء هذه الدراسة بمجموعة متنوعة من الملاحق لتوثيق ما تم تقديمه وشرحه؛
- 4- تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع أثر القيادة التشاركية على عمليات إدارة المعرفة، كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الموضوع، مما أتاح الفرصة للباحثين في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة الدراسة؛
- 5- للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي أسهم في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها؛
- 6- تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين السابقين في هذا المجال ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي، إذ حاولنا الربط بين القيادة التشاركية وإدارة المعرفة، لهذا تعد من بين الدراسات القليلة في هذا الموضوع.

ثانياً: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول (1-1): الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

المجال	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان والمكان	أُجريت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2023/2022 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في ولاية ورقلة (الجزائر).	تمت في بيئات عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2016 إلى 2021، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الجزائر، سوريا، السودان، السعودية، ليبيا، الكويت، البحرين، سلطنة عمان، الأردن، اليمن، العراق، البرازيل، باكستان، أيرلندا، السويد، إسبانيا، أستراليا، تايلاند.
من حيث العينة	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية مكونة من 52 عامل في المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر ورقلة بمختلف رتبهم وأصنافهم في المؤسسة محل الدراسة.	ركزت معظم الدراسات على عينات مختارة أي موجهة إلى فئة معينة من مجتمع الدراسة، كما أن هناك العديد من الدراسات كانت عيناتها عشوائية، فيما أن عدد العينات كان أكبر من عينة الدراسة الحالية.
من حيث منهج الدراسة	اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.	معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية، مع لفت النظر أن هناك كم دراسة مستثناة اعتمدت على منهج المقابلة والملاحظة.

<p>تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمانية، صناعية، تجارية، إنتاجية، إلخ).</p>	<p>استهدفت الدراسة القطاع العمومي، حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات الطابع العمومي: وهي "اتصالات الجزائر ورقلة.</p>	<p>من حيث نوع القطاع</p>
<p>تناولت الدراسات السابقة من غير المتغيرين المدروسين العديد من متغيرات مختلفة منها:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأداء المالي؛ - إدارة المعرفة التنظيمية؛ - استراتيجية التدريب؛ - القيادة الإلكترونية. 	<p>اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما: القيادة التشاركية وإدارة المعرفة ثم دراسة أثر قيادة التشاركية على عمليات ادرة المعرفة.</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>
<p>لقد اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو التعرف على أثر تطبيق القيادة التشاركية على عمليات إدارة المعرفة وتم ربطها بمتغيرات وأبعاد مختلفة، كما هدفت دراسات أخرى إلى دراسة كل متغير على حدي وخاصة المتغير المستقل "القيادة التشاركية".</p>	<p>تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجية القيادة التشاركية وأثرها على إدارة المعرفة.</p>	<p>من حيث الهدف</p>

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الدراسات السابقة

ثالثا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة بالإضافة إلى:

- ◀ ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل القيادة التشاركية والمتغير التابع إدارة المعرفة؛
- ◀ المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان الأهمية والأهداف من هذه الدراسة؛
- ◀ ضبط المصطلحات الأساسية للبحث والتعمق في الموضوع؛
- ◀ المساعدة في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)؛
- ◀ الاستفادة من الدراسات السابقة في وضع الإطار النظري للدراسة؛
- ◀ المساعدة في تحديد منهج الدراسة، وانتقاء الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات؛
- ◀ الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا للإطار النظري لموضوع القيادة التشاركية وإدارة المعرفة، وذلك من خلال عرض لماهية القيادة التشاركية وأهميتها في ربط التوازن بين جميع أقسام ووظائف المؤسسة، ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا كله يتم عن طريق التخطيط الجيد لبرامج القيادة، والتي يشترط فيها أن تكون مواكبة للتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسات من أجل ضمان قيادة مثلى للعمال وكذلك من أجل ضمان استمرارية المؤسسة في التنافس، وخاصة ونحن بصدد دراسة قطاع يمتاز بشدة المنافسة وهو قطاع الاتصالات.

كما تبين من خلال استعراضنا لهذا الفصل أن القيادة التشاركية تعتبر من المواضيع ذات أهمية كبيرة في الوقت الراهن، وهذا لما هو واقع في عصر العولمة، بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من معارفها وذلك لتجنب الوقوع في المخاطرة من جهة وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى، وفكرة الاهتمام بالقيادة التشاركية تضمن للمؤسسة تحقيق غاياتها وكسب أحسن أداء للعاملين لديها، لذا وجب على المؤسسة أن تقوم بهذه الوظيفة بشكل يسمح لها بتحقيق نوع من التحسين في الإنتاج والإنتاجية. أما فيما يخص القيادة التشاركية واستعراضنا في هذا الفصل لماهية إدارة المعرفة اتضح لنا جليا أنه حتى تضمن المؤسسة تحقيق النتائج المتوقعة لعمليات إدارة المعرفة يجب أن تكون عمليات القيادة والتوجيه والتحفيز في الوقت المناسب. بالإضافة إلى كل هذا تم التطرق أيضا لمجموعة من الدراسات السابقة والتي لها صلة بدراستنا، حيث ساهمت في إعطاء نظرة شاملة لموضوع أثر القيادة التشاركية على عمليات إدارة المعرفة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر
القيادة التشاركية على عمليات ادارة
المعرفة

تمهيد:

ازداد الاهتمام بالآونة الأخيرة على صعيد مختلف المنظمات الاهتمام بمدخل القيادة التشاركية كونه أصبح أحد الأدوات المهمة لتحقيق التفوق في دنيا التنافس وتحقيق أقصى حالات النجاح. ومن المعروف فان القيادة التشاركية تمثل القلب النابض لتطوير إدارة المعرفة في المؤسسة فلا يمكن لأحد أن يتصور نجاح هـ\ه التطبيقات بدون هذا المدخل من دون الاهتمام بالقيادة التشاركية.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التشاركية على عمليات إدارة المعرفة ومن خلال هذا الفصل سنتطرق الى دراسة ميدانية لتقييم اثر أثر القيادة التشاركية على عمليات إدارة المعرفة من خلال دراسة على مستوى اتصالات الجزائر بورقلة بعد توزيع استبانة مصممة لقياس اثر القيادة التشاركية على تطبيقات إدارة المعرفة .

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة:

يستعرض هذا المبحث منهجية الدراسة وعرض نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة من خلال التحليل الإحصائي كما يتناول هذا المبحث اختبار الفرضيات ومناقشتها

المطلب الأول: منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ميدانياً، تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، وذلك نظراً لطبيعة البحث التي تفرض علينا إتباع هذا المنهج باعتباره طريقة تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة للدراسة وقياس الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: منهج الدراسة**الفرع الأول: تقديم مجتمع وعينة الدراسة**

أولاً: مجتمع الدراسة:

❖ اتصالات الجزائر تعتبر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر وهي شركة ذات أسهم تابعة للدولة بنسبة 100 % حيث كانت تابعة للتوظيف العمومي إلى حين صدور القرار رقم 5 في 2003/11/11 حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة قائمة بذاتها وفي تاريخ 2005/09/14 أجريت تعديلات في هيكلية المؤسسات ومهامها بموجب مرسوم رقم 05/556 تحت 05/437

❖ وتعد اتصالات الجزائر مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100 % وهي المتعامل التاريخي في سوق الحلول الشبكية وخدمات الاتصالات (الهاتف الثابت، اللاسلكي)...

❖ تم إنشائها بموجب تطبيق بند 12 للقانون رقم 03 /2000 مؤرخ في 5 أوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات وبموجب هذا القرار تم الفصل بين نشاطات البريد ونشاطات الاتصالات ومنه فإن مؤسسة اتصالات الجزائر هي وليدة هذا القانون وأصبحت مؤسسة ذات أسهم قائمة بذاتها تمارس أنشطتها بشكل رسمي ابتداء من 01 جانفي 2003¹.

ثانياً: عينة الدراسة

لتحقيق غايات الدراسة والمتمثلة في اختيار العينة عشوائية من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر حيث قمنا بتوزيع 50 استبانة ورقية حيث في حين استرجعت 45 استبانة صالحة للتحليل واستبعاد استبانة واحدة استبانات والجدول الموالي يوضح ذلك.

¹ الموقع الإلكتروني <https://www.algeriatelecom.dz/ar> تاريخ اتصفح 2023/04/22 على الساعة 17:30

الجدول(1-2): توزيع عينة الدراسة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المستبعدة	النهائي
50	45	1	44
%100	90%	2%	88%

المصدر: من إعداد الطالبة وفق نتائج توزيع الاستبيانات

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

بافتراض ثبات العوامل الأخرى التي لم تدخل ضمن نطاق البحث فإن متغيرات الدراسة تكون على النحو التالي:

أ- المتغير المستقل: القيادة التشاركية

ب- المتغير التابع: عمليات إدارة المعرفة

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

الفرع الأول: أداة بناء الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة، والوقت المسموح له، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة" وبعد الاطلاع على أدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة بجودة الموضوع قمنا بتصميم الاستبانة مشتملة على ثلاثة أجزاء بعد الدياجة كما هو مبين بالتفصيل في الملحق رقم 01؛ وهي كالتالي:
أولاً: الجزء الأول:

يشمل البيانات الشخصية لعمال المؤسسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، طبيعة المنصب).

ثانياً: الجزء الثاني:

يشمل هذا الجزء من الاستبانة البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة مقسما على النحو التالي:

◀ المحور الأول: بعنوان القيادة التشاركية على ثلاثة أبعاد تضم 11 سؤال موزعة على 03 أبعاد.

◀ المحور الثاني: بعنوان عمليات إدارة المعرفة يحتوي هذا الجزء على خمس أبعاد تضم 16 سؤال موزعة على 05 أبعاد

وقد تم استخدام مقياس ليكرات الثلاثي على النحو التالي:

الجدول (2-2) يمثل درجات الاستجابة:

الدرجة	غير موافق	محايد	موافق
الوزن	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة تم إعداد استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من ثلاثة متخصصين في مجال علوم التسيير، وذلك من أجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم وتمت الاستجابة لتوجيهاتهم، تم استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا وهذا بالاستعانة ببرنامج SPSS v26 كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (2-3) معامل الثبات الكلي للاستبانة

عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
27	0,958

المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (2-3) أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 وأقرب الى 01 حيث تقدر قيمتها بـ 0,958 وهي نسبة قابلة لتحليل الإحصائي ويمكن الاعتماد عليها، حيث أنها تتجاوز الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما قد يعني الحصول على نفس الإجابات في حالة استجواب أفراد عينة الدراسة في نفس الظروف

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية:

من اجل تحليل بيانات الاستبانة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ◀ التكرارات والنسب المئوية لمعرفة ووصف أفراد عينة الدراسة؛
- ◀ معامل كرونباخ ألفا لتحديد ثبات أداة الدراسة؛
- ◀ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد أهمية الدراسة لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة
- ◀ ولتحديد درجة الأهمية تضاف قيمة طول الفئة الى 1 والجدول الموالي بين قيم المتوسط الحسابي وأدرجة الأهمية

الجدول (2-4) : المتوسط الحاسبي ودرجة الأهمية المقابلة له

درجة الأهمية	قيمة المتوسط الحاسبي
منخفض	1.66-----1
متوسط	2.32-----1.67
مرتفع	3-----2.33

من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية**المطلب الأول: عرض نتائج الجزء الأول من الاستبيان**

ويشمل تحليل الصفات الشخصية للعمال الذين تم استقصاؤهم، وذلك بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين هذه الدراسة

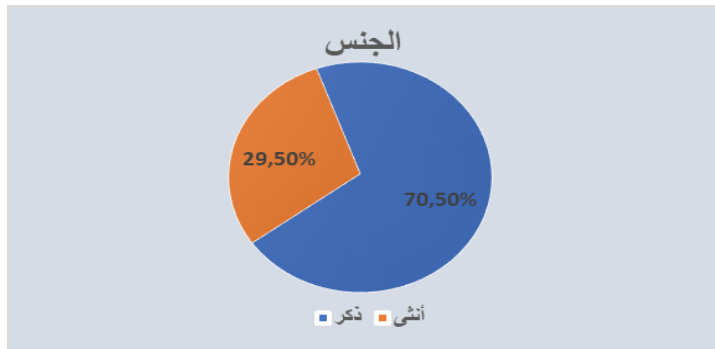
1-متغير الجنس

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس كما يوضحه لجدول التالي:

الجدول رقم (2-5) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	31	70,5%
أنثى	13	29,5%
المجموع	44	100%

الشكل (2-1): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS v22

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة الذكور حيث بلغت نسبته 70.5% بالمئة من إجمالي أفراد العينة في حين بلغت نسبة الإناث 29.5% بالمئة من إجمالي أفراد العينة وهذا راجع في الأساس الى طبيعة عمل المؤسسة، بعض الوظائف تتطلب مهارات معينة مثل إصلاح شبكات الانترنت.

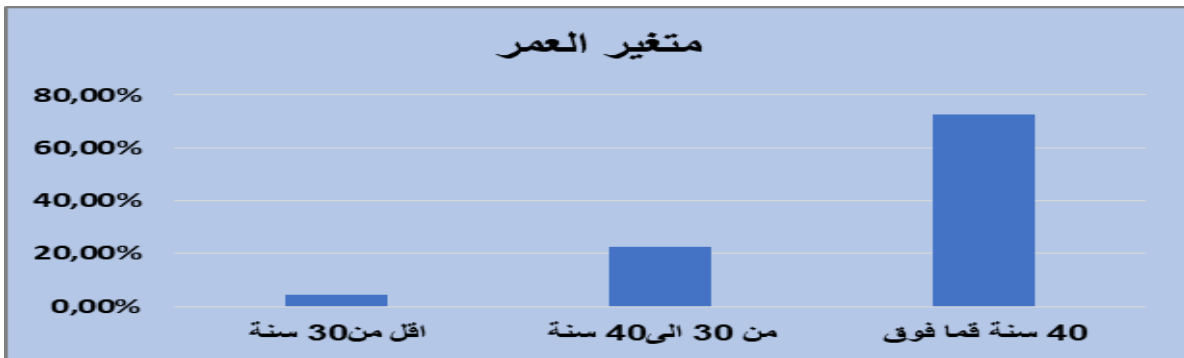
2-متغير العمر

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير العمر كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (2- 6) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الفئة العمر	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	2	4,5%
من 30 الى 40 سنة	10	22,7%
40 سنة فما فوق	32	72,7%
المجموع	44	100,0%

الشكل (2- 2) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS v22

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة من الأخريرة الذين أعمارهم 40 سنة فما فوق حيث بلغت نسبتهم 72,7% ثم تليها الفئة الثانية الذي تتراوح أعمارهم من 30 الى 40 بنسبة قدرها 22,7% وأخيرا أفراد العينة الذي أعمارهم اقل من 30 سنة بنسبة قدرها 4,5% مما يعني أن التوظيف قليل خلال السنوات الماضية.

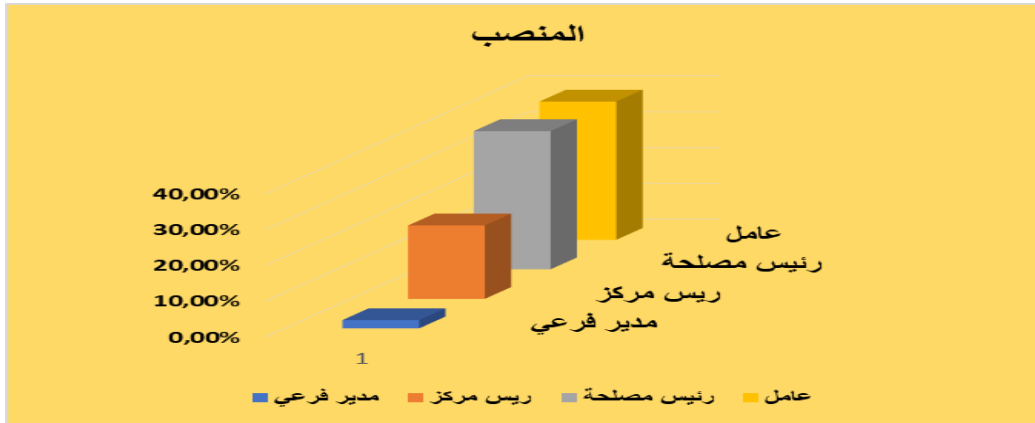
3-المنصب:

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير المنصب كالتالي:

الجدول (2- 7) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة لمتغير المنصب.

الفئة المهنية	التكرار	النسبة
مدير فرعي	1	2,3%
ريس مركز	9	20,5%
رئيس مصلحة	17	38,6%
عامل	17	38,6%
المجموع	45	100,0%

الشكل (2- 3) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة المنصب.



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS v22

يظهر لنا من الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة وفقا للفئة المهنية ان عينة الدراسة اغلبها تتكون من رئيس مصلحة وعينة عامل بتعداد بلغ 17 في حين بلغ عدد الموظفين في الفئة ريس مركز 9 وفي الأخير تأتي فئة مدير فرعي بلغ عددهم 1. ومن أعلاه نستنتج ان قرابة 80% من الموارد البشرية وهذا نتيجة طبيعة العمل

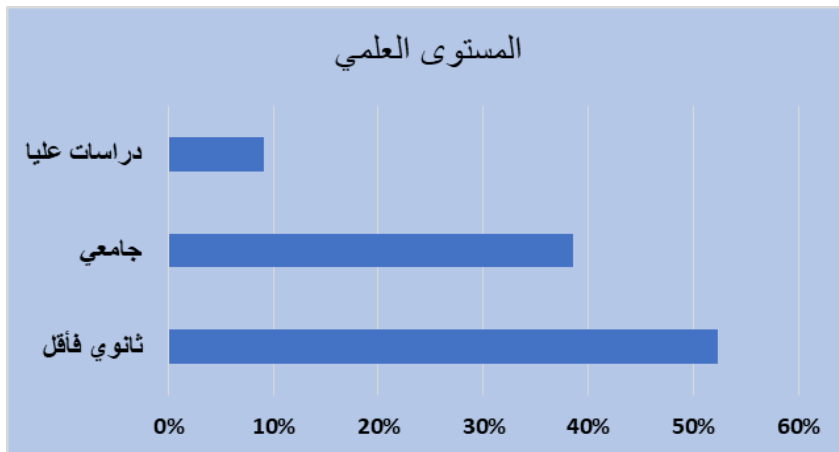
4-متغير المستوى التعليمي

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير المستوى التعليمي كالتالي:

الجدول (2-8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	23	52,3%
جامعي	17	38,6%
دراسات عليا	4	9,1%
المجموع	44	100,0%

الشكل (2-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS v22

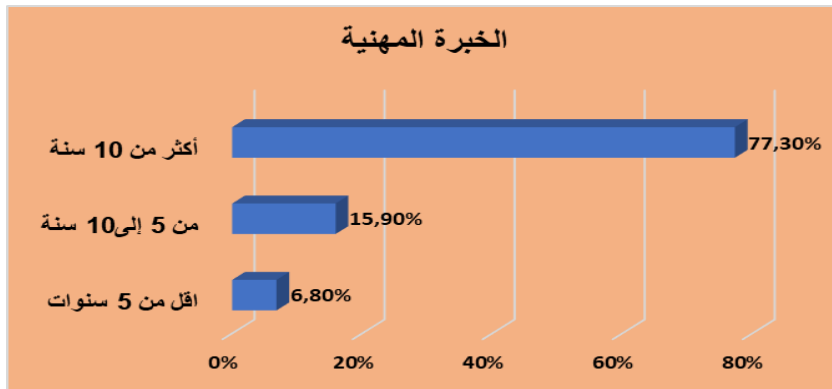
من الجدول أعلاه نستنتج ان نسبة حوالي 52% من عينة البحث لديهم مستوى ثانوي فاقل اذ ان منهم نسبة معتبرة حاملي شهادة تكوين مهني، بينما قرابة 48% حاملي لشهادة جامعية و هي متطلبات أساسية ترجع لطبيعة عمل مؤسسة الذي هو في جانبه اداري و جانب الاخر تقني عامل.

5-متغير الخبرة المهنية

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغير الخبرة المهنية كالتالي:

الجدول (2-9) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية		
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	3	6,8%
من 5 إلى 10 سنة	7	15,9%
أكثر من 10 سنة	34	77,3%
المجموع	44	100,0%

الشكل (2-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات برنامج SPSS v22

نجد من الجدول أعلاه ان أكثر خبرة 77% من خلال العينة مبحوثة لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات على الأقل بينما نجد أن أدنى نسبة وهي حوالي 7% مما لديه خبرة أقل من 5 سنوات وهذا كما ذكرنا سابقا الى قلة التوظيف بالمؤسسة محل دراسة.

المطلب الثاني: تفسير النتائج الجزء الثاني من الاستبيان:

أولاً: قياس متغير القيادة التشاركية:

لقياس مستوى القيادة التشاركية في مؤسسة نتطرق فيما يلي الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول والتي كانت ثلاث محاور (تفويض السلطة - المشاركة في اتخاذ القرار -العلاقات الإنسانية) وكانت إجابات افراد العينة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (10-02): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
البعد الأول: تفويض السلطة				
01	يبادر المسؤول بتفويض بعض الصلاحيات للعمال.	2,636	0,685	مرتفع
02	يفوض مدير السلطة لمساعديه ويتابع أداء مهامهم.	2,636	0,650	مرتفع
03	يعطي المسؤول الحرية للعامل في انجاز العمل بالشكل الذي يراه مناسب.	2,295	0,823	متوسط
04	يتم انجاز الأعمال بسرعة لوجود تفويض السلطة.	2,295	0,823	متوسط
البعد الأول: تفويض السلطة				
البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار				
05	يشجع المسؤول العمال على العمل بروح الفريق.	2,500	0,792	مرتفع
06	يتيح المسؤول للعمال فرصة تقديم مقترحاتهم و توصياتهم.	2,500	0,698	مرتفع
07	يأخذ المسؤول آراء و افكار الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات .	2,363	0,749	مرتفع
البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار				
البعد الثالث: العلاقات الإنسانية				
08	يهتم المسؤول بمبادئ العدل و المساواة بين العمال.	2,340	0,713	مرتفع
09	يتعامل المسؤول بتواضع مع العمال.	2,590	0,692	مرتفع
10	يشجع المسؤول العمال على التعاون فيما بينهم.	2,727	0,585	مرتفع
11	يحرص المسؤول على بث شعور الأمن و الاستقرار لدى الموظفين.	2,613	0,722	مرتفع
البعد الثالث: العلاقات الإنسانية				
المحور الأول: القيادة التشاركية				
		2,500	0,535	مرتفع

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

1- تفويض السلطة:

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد بعد تفويض السلطة بلغ 2,465 وهو مرتفع، مما يدل على أن المنظمة تعتمد على نظام تفويض السلطة فعال يساعدها في تطوير وتحسين كفاءتها، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,745 والذي يدل على عدم وجود تبيان او تشتت في آراء العينة اتجاه بعد اهتمام الإدارة بعنصر تفويض السلطة.

2-المشاركة في اتخاذ القرار:

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة 2,45 وهو بدرجة أهمية مرتفعة، مما يدل على ان المنظمة تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرار بين الموظفين بصورة واسعة وهذا يساعدها على خلق روح التعاون بين أفرادها، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,75 والذي يدل على عدم وجود تباين او تشتت في اراء العينة اتجاه بعد الاستجابة.

3-العلاقات الإنسانية:

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات العلاقات الإنسانية بلغ 2,57 وهو بدرجة أهمية مرتفعة، ما يؤكد على إهتمام المؤسسة بعمالها وهذا ينعكس على رفع العلاقات الإنسانية، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,68 والذي يدل على عدم وجود تباين او تشتت في اراء العينة اتجاه بعد العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

ثانيا: قياس متغير عمليات ادارة المعرفة

لقياس متغير إدارة المعرفة في المؤسسة المدروسة نتطرق فيما يلي الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور، حيث كانت إجابات افراد العينة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (02-11): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
البعد الأول: تشخيص المعرفة				
01	تمتلك المؤسسة الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة	2,613	,6180	مرتفع
02	تستعين المؤسسة بمستشارين وخبراء مختصين في عملية تشخيص المعرفة الموجودة بما	2,477	,6980	مرتفع
03	تستخدم المؤسسة التكنولوجيات المتطورة في عملية اكتساب المعرفة.	2,659	,6440	مرتفع
البعد الثاني: توليد المعرفة				
البعد الثاني: توليد المعرفة				
04	تعمل المؤسسة على استقطاب وجذب كفاءات ذات خبرة ومهارات عالية.	2,363	,8370	مرتفع
05	لدى المؤسسة العديد من المصادر الداخلية والخارجية التي تزودها بالمعرفة.	2,568	,7280	مرتفع
06	تشجع المؤسسة موظفيها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	2,363	,7800	مرتفع
البعد الثاني: توليد المعرفة				
البعد الثالث: تخزين المعرفة				
07	هنالك سهولة في تخزين البيانات والمعلومات واسترجعها.	2,659	,6440	مرتفع

08	يتم تصنيف المعلومات بطريقة تسهل الوصول اليها.	2,659	6,440, مرتفع
09	تعمل المؤسسة على توثيق الأفكار الجديدة والمبتكرة.	2,454	7,290, مرتفع
10	تستخدم المؤسسة في عملية تخزين المعرفة برامج وتطبيقات تقوم بالحفظ تلقائي للمعلومات.	2,522	6,640, مرتفع
البعد الثالث: تخزين المعرفة			
البعد الرابع: توزيع المعرفة			
13	يتم توزيع المعرفة للعمال وفقا لاحتياجهم لها.	2,522	6,980, مرتفع
14	تستخدم المؤسسة فرق عمل منسجمة مع بعضها لنشر المعرفة بين أفرادها.	2,250	8,100, متوسط
15	يتم توزيع المعرفة عن طريق احتكاك بين العمال.	2,386	7,840, مرتفع
البعد الرابع: توزيع المعرفة			
البعد الخامس: تطبيق المعرفة			
16	تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها الى خدمات جديدة.	2,431	7,280, مرتفع
17	تستغل المؤسسة المعرفة المتاحة في حل المشكلات وتوليد معارف جديدة.	2,409	7,250, مرتفع
18	تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة بصورة تعزز ادائها وتضمن بقاء استمراريته.	2,613	6,890, مرتفع
البعد الخامس: تطبيق المعرفة			
المحور الثاني: عمليات ادارة المعرفة			
		3,738	8,340, مرتفع

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

1-تشخيص المعرفة:

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات بعد تشخيص المعرفة بلغ 2,583 وهو مرتفع، مما يدل على ان المنظمة تستعين بالخبراء ومختصين لتوسيع نطاق استخدام كل ما هو حديث بهدف تشخيص معرفتها، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,653 والذي يدل على عدم وجود تبيان او تشتت في اراء العينة.

2-توليد المعرفة:

يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على توليد المعرفة في المؤسسة 2,431 وهو بدرجة أهمية مرتفعة، ما يؤكد على جهود المؤسسة في الاطلاع على مختلف المصادر لجمع المعلومات، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,782 والذي يدل على عدم وجود تبيان أو تشتت في أراء العينة توليد المعرفة.

3) تخزين المعرفة:

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على تخزين المعرفة بلغ 2,57 وهو بدرجة أهمية مرتفعة، يؤكد على جهود المؤسسة وجمع المعلومات و تخزينها وترتيبها استرجعها واستخدامها وقت الحاجة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,67 الذي يدل على عدم وجود تبيان او تشتت في اراء العينة اتجاه بعد تخزين المعرفة.

4-توزيع المعرفة:

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على توزيع المعرفة بلغ 2,386 وهو بدرجة أهمية مرتفعة، تتبع المنظمة استراتيجية توزيع المعلومات بين أقسامها كل وحاجته اليها حتى يسهل تصنيفها واتخاذ القرار المناسب، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,764 الذي يدل على عدم وجود تبيان او تشتت في اراء العينة اتجاه بعد توزيع المعرفة.

5- تطبيق المعرفة:

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على تطبيق المعرفة بلغ 2,484 وهو بدرجة أهمية مرتفعة، تستفيد المؤسسة من المعرفة المتراكمة لديها من خلال مخرجات الخاصة بها والتي تساعدها في التطوير واستقطاب العملاء والحفاظ على مكائنها، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,714 الذي يدل على عدم وجود تبيان او تشتت في اراء العينة اتجاه بعد تطبيق المعرفة.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى:

سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية والاولى والتي كانت كالتالي: " مستوى تجسيد القيادة التشاركية مرتفع بالمؤسسة محل الدراسة"

باستخدام برنامج spss يمكننا اجراء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الاول الذي يبين مستوى وأحداث كما موضح في الجدول التالي:

الجدول: 2-12 : يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الاول

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
2,465	0,745	مرتفع
2,45	0,75	مرتفع
2,57	0,68	مرتفع
2,500	0,5350	مرتفع

من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS 26

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات المحور الأول الخاص بالقيادة التشاركية في المؤسسة قد بلغ متوسطة الحسابي 2,500، بدرجة أهمية مرتفع، مما يدل على ان المنظمة تعتمد على نظام القيادة التشاركية، في

حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,535 والذي يدل على عدم وجود تبيان او تشتت في اراء العينة اتجاه المحور وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى ويفرض علينا قبولها بمعنى: "مستوى تجسيد القيادة التشاركية مرتفع بالمؤسسة محل الدراسة حسب رأي المدرسين "

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الثانية:

سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الثانية والتي كانت كالتالي: " مستوى تطبيق القيادة التشاركية مرتفع عمليات ادارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة" باستخدام برنامج spss يمكننا اجراء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني الذي يبين مستوى وأحداث كما موضح في الجدول التالي:

الجدول: (2-13): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	
2,583	0,653	مرتفع	البعد الاول
2,431	0,782	مرتفع	البعد الثاني
2,571	0,671	مرتفع	البعد الثالث
2,386	0,764	مرتفع	البعد الرابع
2,484	0,714	مرتفع	البعد الخامس
3,738	0,834	مرتفع	المحور الثاني

من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS 26

يتضح من خلال الجدول ان المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات المحور الثاني الخاص بعمليات ادارة المعرفة قد بلغ 3,738 وهو بدرجة اهمية مرتفع، مما يدل على ان مؤسسة المدروسة حققت تحسن في نوعية عمليات ادارة المعرفة، وحققت قيم مرتفعة في كل أبعادها ما يؤكد على الاستخدام الواسع لجوانب إدارة المعرفة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد 0,834 والذي يدل على عدم وجود تبيان او تشتت في اراء العينة اتجاه بعد المحور الثاني وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية ويفرض علينا قبولها بمعنى: " مستوى تطبيق عمليات ادارة المعرفة مرتفع بالمؤسسة محل الدراسة حسب رأي المدرسين "

ثالثا: اختبار صحة الفرضية الثالثة:

سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الثالثة التي كانت كالتالي: "توجد علاقة ارتباط ما بين القيادة التشاركية وعمليات ادارة المعرفة في المؤسسة المدروسة".

باستخدام برنامج spss يمكننا اجراء اختبار معامل الارتباط ال خطي person الذي يبين مدى قوة وطبيعة العلاقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة كما موضح في الجدول التالي:

الجدول: (02-14): يمثل اختبار PERSON

	القيادة التشاركية	عمليات إدارة المعرفة
القيادة التشاركية	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,681**
	N	44
عمليات إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	44

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام برنامج spss

من خلال الدراسة الاحصائية للجدول نلاحظ أن قيمة sig=000 وهي قيمة اقل من قيمة مستوى المعنوية المعلوم عند 5 %، اما معامل الارتباط الخطي للمحاور قد بلغ $r=0.681$ وهذا ما يعني ان القيادة التشاركية وعمليات إدارة المعرفة يرتبطان مع بعضها البعض بعلاقة طردية متوسطة بنسبة 68.1 %

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفروعها:

سنحاول من خلال هذه النقطة مناقشة الفرضية الرابعة وفروعها، حيث سنبدأ بالفرضيات الفرعية ثم الرئيسية

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى :

والتي كانت كالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفويض السلطة على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة " باستخدام برنامج SPSS يمكن اجراء اختبار الانحدار الخطي بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (2-15): اختبار الانحدار الخطي بين المتغيرين (تفويض السلطة):

مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	تفويض السلطة
0010.	14.138	0.502	0.252	

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أعلاه ان قوة الارتباط بين القيادة التشاركية وعمليات إدارة المعرفة في المؤسسة قد بلغ فيها معامل الارتباط $R=0,502$ وهو يشير الى علاقة الارتباط الطردية المتوسطة ما بين المتغيرين ، في حين نلاحظ عدم وجود أثر للقيادة التشاركية وعمليات إدارة المعرفة في المؤسسة ، نتيجة لبلوغ مستوى دلالة الاختبار فيشر قيمة 0.001 حيث أنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، ما يجعلنا نقر بالأثر ، ومن ثم فإن معامل التحديد البالغ 0.252 يعني أن تفويض السلطة يفسر 25.2 % من التغيرات التي تحدث في تطبيقات إدارة المعرفة إذن نؤكد صحة الفرضية البديلة بمعنى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للقيادة التشاركية على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة المدروسة.

2-إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي كانت كالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة باستخدام برنامج SPSS يمكن اجراء اختبار الانحدار الخطي بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (2-16): اختبار الانحدار الخطي بين المتغيرين (المشاركة في اتخاذ القرار)

مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	المشاركة في اتخاذ القرار
0.000	23.892	0.602	0.363	

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أعلاه ان قوة الارتباط بين القيادة المشاركة في إتخاذ القرار وعمليات ادارة المعرفة في المؤسسة قد بلغ فيها معامل الارتباط $R=0,602$ وهو يشير الى علاقة الارتباط الطردية المتوسطة ما بين المتغيرين ، في حين نلاحظ عدم وجود أثر للمشاركة في اتخاذ القرار على عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة ، نتيجة لبلوغ مستوى دلالة الاختبار فيشر قيمة 0.00 حيث أنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، ما يجعلنا نقر بالأثر ، ومن ثم فإن معامل التحديد البالغ 0.363 يعني أن تفويض السلطة يفسر 36.3% من التغيرات التي تحدث في تطبيقات إدارة المعرفة إذن نؤكد صحة الفرضية البديلة بمعنى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمشاركة في إتخاذ القرار على عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة المدروسة.

3-إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي كانت كالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الانسانية على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة باستخدام برنامج SPSS يمكن اجراء اختبار الانحدار الخطي بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (2-17): اختبار الانحدار الخطي بين المتغيرين (العلاقات الإنسانية):

مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	العلاقات الإنسانية
0.000	41.395	0.705	0.496	

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أعلاه ان قوة الارتباط بين العلاقات الإنسانية وعمليات ادارة المعرفة في المؤسسة قد بلغ فيها معامل الارتباط $R=0,705$ وهو يشير الى علاقة الارتباط الطردية المتوسطة ما بين المتغيرين ، في حين نلاحظ عدم وجود أثر العلاقات الإنسانية على عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة ، نتيجة لبلوغ مستوى دلالة الاختبار فيشر قيمة 0.00 حيث أنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، ما يجعلنا نقر بالأثر ، ومن ثم فإن معامل التحديد البالغ 0.496 يعني أن تفويض السلطة يفسر 49.6% من التغيرات التي تحدث في تطبيقات إدارة المعرفة إذن نؤكد صحة الفرضية البديلة بمعنى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للعلاقات الإنسانية على عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة المدروسة.

إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

والتي كانت كالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة باستخدام برنامج SPSS يمكن اجراء اختبار الانحدار الخطي بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (2-17): اختبار الانحدار الخطي بين المتغيرين (القيادة التشاركية):

مستوى الدلالة SIG	قيمة F	معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	
0.000	41.395	0.705	0.496	القيادة التشاركية

المصدر: من اعداد الطالبة باستخدام برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أعلاه ان قوة الارتباط بين القيادة التشاركية وعمليات ادارة المعرفة في المؤسسة قد بلغ فيها معامل الارتباط $R=0,464$ وهو يشير الى علاقة الارتباط الطردية المتوسطة ما بين المتغيرين ، في حين نلاحظ عدم وجود أثر القيادة التشاركية على عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة ، نتيجة لبلوغ مستوى دلالة الاختبار فيشر قيمة 0.00 حيث أنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، ما يجعلنا نقر بالأثر ، ومن ثم فإن معامل التحديد البالغ 0.681 يعني أن تفويض السلطة يفسر 68.1% من التغيرات التي تحدث في تطبيقات إدارة المعرفة إذن نؤكد صحة الفرضية البديلة بمعنى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 القيادة التشاركية على عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة المدروسة

$$Y = 3.015 + 0.262X_1$$

خامسا: اختبار **T-test** واختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم القيادة التشاركية وأثرها على عمليات إدارة المعرفة:

حسب الفرضية الرابعة للدراسة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين للقيادة التشاركية وتأثيرها على عمليات إدارة المعرفة تبعا للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، طبيعة المنصب) الموضحة في الجداول التالية:

1. متغير الجنس:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة بالنسبة لمتغير الجنس.

الجدول (18.2): اختبار T-test لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم القيادة التشاركية وأثرها على عمليات إدارة المعرفة حسب الجنس:

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance 95% de la différence	
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Inférieure	Supérieure
المتغير التابع عمليات	Hypothèse de variances égales	,000	,987	,473	42	,639	,08437	,17850	-,27586	,44460
	Hypothèse de variances inégales			,464	21,742	,647	,08437	,18168	-,29267	,46140

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول أعلاه لاختبار T أن F المحسوبة تساوي 0,000، أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0.987 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص تأثير أبعاد القيادة التشاركية على عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة.

2. متغيرات السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، طبيعة المنصب:

الجدول (19.2): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لمفهوم استراتيجية التدريب وتأثيرها على الأداء المتميز للعاملين حسب متغيرات السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، طبيعة المنصب:

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
السن	Intergruppes	6,962	14	,497	2,191	,036
	Intragruppes	6,583	29	,227		
	Total	13,545	43			
المستوى التعليمي	Intergruppes	6,670	14	,476	1,140	,368
	Intragruppes	12,125	29	,418		
	Total	18,795	43			
الخبرة المهنية	Intergruppes	7,326	14	,523	1,937	,065
	Intragruppes	7,833	29	,270		
	Total	15,159	43			
طبيعة المنصب	Intergruppes	8,598	14	,614	,865	,600
	Intragruppes	20,583	29	,710		
	Total	29,182	43			

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

❖ متغير السن:

الفرضية الفرعية الثانية: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة بالنسبة لمتغير السن. من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح ان القيمة المعنوية SIG بلغت (0.036) وهي أقل من $\alpha = (0.05)$ ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة بالنسبة للمتغير السن أي أن متغير العمر لا يؤثر على عمليات إدارة المعرفة.

❖ متغير المستوى التعليمي:

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي. من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح ان القيمة المعنوية SIG بلغت (0.368) وهي أكبر من $\alpha = (0.05)$ ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة بالنسبة للمتغير المستوى التعليمي، أي أن متغير المستوى التعليمي لا يؤثر على عمليات إدارة المعرفة.

❖ متغير الخبرة المهنية:

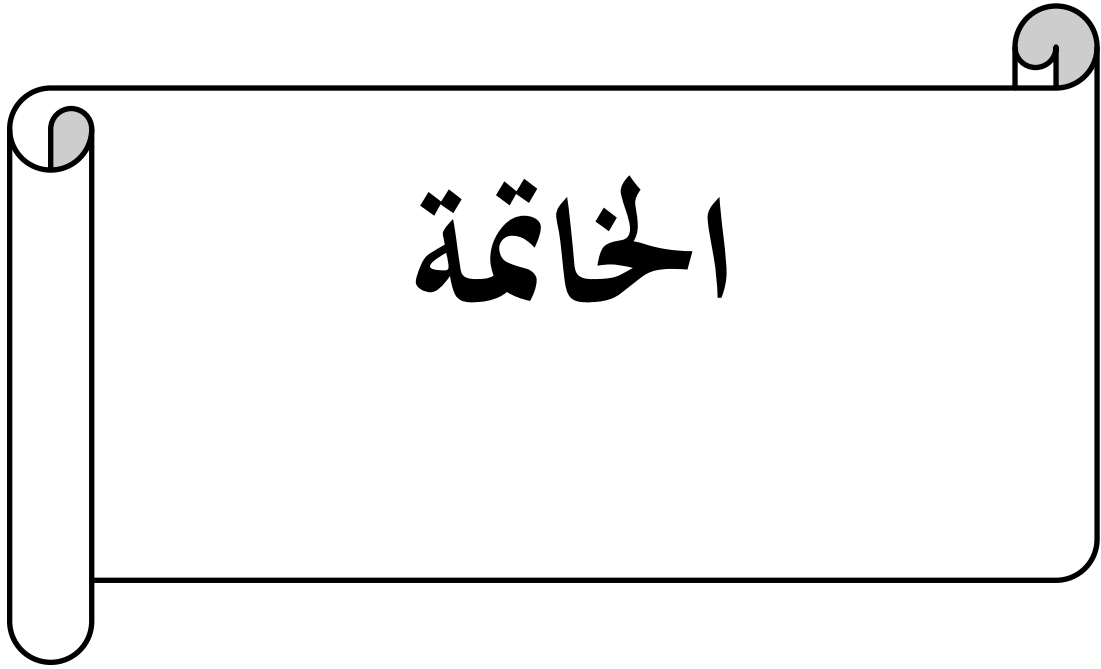
الفرضية الفرعية الرابعة: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية. من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح ان القيمة المعنوية SIG بلغت (0.065) وهي أكبر من $\alpha = (0.05)$ ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة بالنسبة للمتغير الخبرة المهنية، أي أن متغير الخبرة المهنية لا يؤثر على عمليات إدارة المعرفة.

❖ متغير طبيعة المنصب:

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول الأداء المتميز للعاملين بالنسبة لمتغير طبيعة المنصب. من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح ان القيمة المعنوية SIG بلغت (0.600) وهي أكبر من $\alpha = (0.05)$ ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية حول عمليات إدارة المعرفة بالنسبة للمتغير الخبرة أي أن متغير الخبرة لا يؤثر على عمليات إدارة المعرفة.

خلاصة الفصل الثاني:

تعرفنا من خلال هذا الفصل المتعلق بتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول المحاور الواردة في الاستبيان على إدراك المبحوثين لأثر القيادة التشاركية على عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة المدروسة، وبعد قراءة وتفسير النتائج بالاعتماد على برنامج spss v26 أظهرت نتائج التحليل توفر المؤسسة محل الدراسة على القيادة التشاركية موجودة في المؤسسة محل الدراسة، أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فتبين أن هناك أثر القيادة التشاركية بكل أبعادها على عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة المدروسة



الخاتمة

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة و طرحنا للسؤال الرئيسي الذي تمحورت حوله الدراسة و هو ما مدى تأثير القيادة التشاركية على عمليات إدارة المعرفة، و ركزنا على اهم الدراسات السابقة التي تتوافق مع دراستنا في بعض النقاط ثم حاولنا بعد ذلك وضع الاطار المنهجي للدراسة الذي يمكننا من الإجابة على التساؤلات المطروحة من اجل جمع البيانات و تحليلها حسب محاور الدراسة (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية)، تم الوصول إلى أن انتهاج قيادة تشاركية يكون له أثر إيجابي على تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسة المدروسة. وبعد تحليل نتائج الاستبيان توصلت الدراسة نتائج التالية

اولا: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وكانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

- 1-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 القيادة التشاركية على عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة المدروسة
- 2-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للعلاقات الإنسانية على عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة المدروسة.
- 3-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمشاركة في إتخاذ القرار على عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة المدروسة.
- 4-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للقيادة التشاركية على عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة المدروسة.
- 5-القيادة التشاركية وعمليات إدارة المعرفة يرتبطان مع بعضها البعض بعلاقة طردية متوسطة.
- 6-تبنت المؤسسة استراتيجيات عمليات ادارة المعرفة "
- 7-تبنت المؤسسة القيادة التشاركية حسب رأي المدرسين

ثالثاً: التوصيات:

- على ضوء نتائج الدراسة الميدانية وبناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية فانه يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات لفائدة المؤسسة تتمثل فيما يلي:
- 1-توسيع نطاق القيادة التشاركية لما لها من دور إيجابي على إدارة المعرفة.
 - 3-تشجيع العمال على المشاركة في القرارات.
 - 4 تبني أساليب حديثة تساعد العامل في الوصول الى أهدافه وتطوير إنتاجيته.

الافاق المستقبلية:

وفي ختام الدراسة وبناء على النتائج والتحليل النظري والميداني التي توصلنا اليهم نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا هي:

- اثر القيادة التحويلية على عمليات إدارة المعرفة.
- اثر البيئة التنظيمية على أداء العاملين.
- التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة.
- دور القيادة في تحقيق الابداع التكنولوجي.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ) الكتب:

1. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الحديثة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.

ب) المجالات والمقالات:

1. أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15 العدد 3 لسنة 2013.

2. جعفر جابر جواد وآخرون، "الآليات الفاعلة لإدارة المنظمات في ظل جائحة " Covid – 19"، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 34، 2022.

3. جولتان حسن حجازي، شادي خالد قشوع، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 9، العدد 2-2021.

4. حبي سعيده، قجة رضا، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ رؤية سوسيو اقتصادية؛ مجلة المعيار، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المسيلة، مجلد 25 عدد 58 سنة 2021.

5. حيدر على حيدر، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العددان السادس والعشرون، والسابع والعشرون، الجامعة المستنصرية، العراق، 2005.

6. شيماء محمد صالح حسن الهاشمي وآخرون ممارسات القيادة التشاركية ودورها في ادارة الازمات دراسة استطلاعية لآراء عدد من المديرين في دائرة صحة نينوى جامعة الموصل/كلية الادارة والاقتصاد مجلة العلوم الادارية العراقية المجلد:3 العدد:4 السنة: 2019.

7. محمد ظاهر شويت العلي، ميسون عبد الله أحمد، أثر القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 17، العدد 55، ج 2: 2021/09/30 ص 255.

8. عظامو أحمد زكرياء، قداش سمية، عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التكنولوجي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 11، العدد 01 (2022).

9. فيصل بن علي الغامدي. القيادة التشاركية لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية بجامعة الباحة وعلاقتها بمستوى الصمت التنظيمي لدى اغضاء هيئة التدريس قسم الادارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية المجلد (8) العدد:3 السنة:2021.

10 قاسمي مُجَّد منير، مصطفى عبد اللطيف، أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، مجلة آفاق علمية، المجلد 11 العدد 3 2019.

11 عادل مجيد النصراوي، دور القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل (دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من التدريسيين في كليتي الادارة والاقتصاد وكلية التربية للعلوم الانسانية في جامعة كربلاء) المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلد:18 العدد:71 السنة:2022.

12 مُجَّد ظاهر شويت العلي، ميسون عبد الله أحمد، أثر القيادة التشاركية في تعزيز روحانية مكان العمل -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 17، العدد 55، ج 2: 2021/09/30.

13 هالة أمين مغاوري، القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية)، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد الرابع والاربعون (الجزء الثالث) 2020 مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد 44 ج 3 سنة 2020.

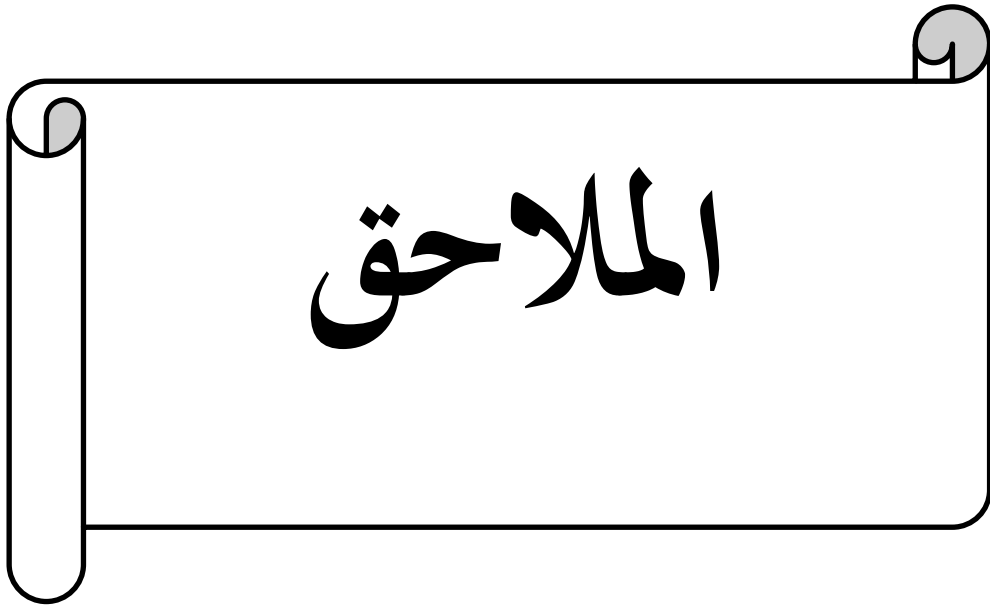
ت) المذكرات:

1. جامعة بسكرة، مدخل مفاهيمي حول المعرفة، دراسة ادارة المعرفة، بتصرّف.
2. عبد العزيز مُجَّد عسكر. القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين رسالة تكميلية لنيل درجة الماجستير تخصص اصول التربية جامعة الازهر-غزة عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي غزة فلسطين السنة:2012.
3. عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي. القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض. رسالة تكميلية لنيل درجة الماجستير تخصص الادارة والتخطيط التربوي جامعة الامام مُجَّد بن سعود الاسلامية كلية علوم الاجتماعية المملكة العربية السعودية السنة: 2018.
4. محمود مُجَّد فايز السراج. أثر العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية عن مدارس وكالة الغوث بالمحافظات الجنوبية لفلسطين رسالة تكميلية لنيل درجة الماجستير جامعة الاقصى-غزة عمادة الدراسات العليا كلية التربية قسم اصول التربية والادارة التربوية السنة: 2021.

ث) مواقع الانترنت:

1. الموقع الإلكتروني <https://www.algeriatelecom.dz/ar> / تاريخ التصفح 2023/04/22 على الساعة 17:30.
2. ما هي القيادة؟ موقع رائد الأعمال العربي، 11 مارس 2022، تاريخ اتصفح 2023/04/22 على الساعة 17:40.

1. Anak agung, mira charisma, participatory leadership style of top management, asia pacific journal of management and education (apjme) , vol 5, no 3, pp 72-82, 2022.
2. Bourekoua abdelmalek , boumediene Youcef the impact of success factors of knowledge management on the financial performance of economic institutions journal of contemporary business and economic studies vol .(05) no.(03) (2022)
3. Karichi Mohamed shir ,knowledge management processes and their impact on firms performance field study in samelgag company unit of djelfa .economic and management research journal vol 15, n 02 , year 2021,p 099- 117
4. Lienk merks, the positive effect of participative on production worker's job satisfaction , extended master's thesis submitted for the msc organization studies,tilburg university, 2020-2021.
5. Manihar situmorang, job satisfaction as a mediator between and participatory leadership styles toward organizational commitment, state university of medan, Indonnesia, international journal of instruction, vol 11, no 04,pp869-888,2018.



الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان.

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: ادارة أعمال



استمارة الاستبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز مذكرة تخرج ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال بعنوان اثر القيادة التشاركية على عمليات ادارة المعرفة، لسنة الجامعية 2023/2022 في مؤسسة مديريةية العملية لاتصالات الجزائر -ورقلة لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة حسب رأيكم، حيث أن كافة المعلومات التي ستقدمها تكون موضع السرية التامة ولن نستخدمها إلا لأغراض الدراسة العلمية.

من اعداد الطلبة:

قرينز حنان

حليمي فردوس

مع فائق الشكر والاحترام.

الرجاء وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة حسب رأيك:

المعلومات العامة:

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| 1. الجنس: ذكر | <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> |
| 2. السن: أقل من 30 سنة | <input type="checkbox"/> | من 30 إلى 40 سنة | <input type="checkbox"/> |
| 3. المستوى التعليمي: ثانوي فأقل | <input type="checkbox"/> | جامعي | <input type="checkbox"/> |
| 4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات | <input type="checkbox"/> | من 5 إلى 10 سنوات | <input type="checkbox"/> |
| 5. طبيعة المنصب: مدير فرعي | <input type="checkbox"/> | رئيس مركز | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> | رئيس مصلحة | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> | من 40 سنة فما فوق | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> | دراسات عليا | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> | عامل | <input type="checkbox"/> |

المحور الثاني: القيادة التشاركية

موافق	محايد	غير موافق	العبرة	رقم العبرة	أبعاد القيادة التشاركية
			يبادر المسؤول بتفويض بعض الصلاحيات للعمال.	01	تفويض السلطة
			يفوض مدير السلطة لمساعديه و يتابع أداء مهامهم.	02	
			يعطي المسؤول الحرية للعامل في انجاز العمل بالشكل الذي يراه مناسب.	03	
			يتم انجاز الأعمال بسرعة لوجود تفويض السلطة.	04	
			يشجع المسؤول العمال على العمل بروح الفريق.	05	المشاركة في اتخاذ القرار
			يتيح المسؤول للعمال فرصة تقديم مقترحاتهم و توصياتهم.	06	
			يأخذ المسؤول آراء و افكار الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	07	
			يهتم المسؤول بمبادئ العدل و المساواة بين العمال.	08	العلاقات الإنسانية
			يتعامل المسؤول بتواضع مع العمال.	09	
			يشجع المسؤول العمال على التعاون فيما بينهم.	10	
			يحرص المسؤول على بث شعور الأمن و الاستقرار لدى الموظفين.	11	

المحور الثالث: عمليات ادارة المعرفة

موافق	محايد	غير موافق	العبرة	الرقم العبرة	ابعاد عمليات ادارة المعرفة
			تمتلك المؤسسة الأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة.	12	تشخيص المعرفة
			تستعين المؤسسة بمستشارين و خبراء مختصين في عملية تشخيص المعرفة الموجودة بها.	13	
			تستخدم المؤسسة التكنولوجيات المتطورة في عملية اكتساب المعرفة.	14	
			تعمل المؤسسة على استقطاب و جذب كفاءات ذات خبرة و مهارات عالية.	15	توليد المعرفة
			لدى المؤسسة العديد من المصادر الداخلية و الخارجية التي تزودها بالمعرفة.	16	
			تشجع المؤسسة موظفيها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	17	
			هنالك سهولة في تخزين البيانات و المعلومات و استرجعها.	18	تخزين المعرفة
			يتم تصنيف المعلومات بطريقة تسهل الوصول اليها.	19	
			تعمل المؤسسة على توثيق الأفكار الجديدة و المبتكرة.	20	
			تستخدم المؤسسة في عملية تخزين المعرفة برامج و تطبيقات تقوم بالحفظ تلقائي للمعلومات.	21	
			يتم توزيع المعرفة للعمال وفقا لاحتياجهم لها.	22	توزيع المعرفة
			تستخدم المؤسسة فرق عمل منسجمة مع بعضها لنشر المعرفة بين افرادها.	23	
			يتم توزيع المعرفة عن طريق احتكاك بين العمال.	24	تطبيق المعرفة
			تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها الى خدمات جديدة.	25	
			تستغل المؤسسة المعرفة المتاحة في حل المشكلات و توليد معارف جديدة.	26	
			تستخدم المؤسسة المعرفة المتاحة بصورة تعزز ادائها و تضمن بقاء استمراريتها.	27	

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.

الرقم	لقب واسم الأستاذ المحكم	مكان العمل
01	أ.د لشهب الصادق	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
02	أ.د مناصرية رشيد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
03	أ.د هتهات المهدي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
04	أ.د خويلدات محمد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
05	أ.د مايو عبد الله	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
06	أ.د بالأطرش مريم	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
07	أ.د عرابة الحاج	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة

الملحق رقم 02: مخرجات برنامج SPSS.

Fréquences

Statistiques

		الجنس	العمر	الرتبة	الوظيفة	سنوات الخبرة
N	Valide	35	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	28	80,0	80,0	80,0
	انثى	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 18 الى 30 سنة	8	22,9	22,9	22,9
	من 31 الى 40 سنة	18	51,4	51,4	74,3
	من 41 الى 60 سنة	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الرتبة

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

الملاحق

Valide	متوسط	2	5,7	5,7	5,7
	ثانوي	1	2,9	2,9	8,6
	جامعي	32	91,4	91,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

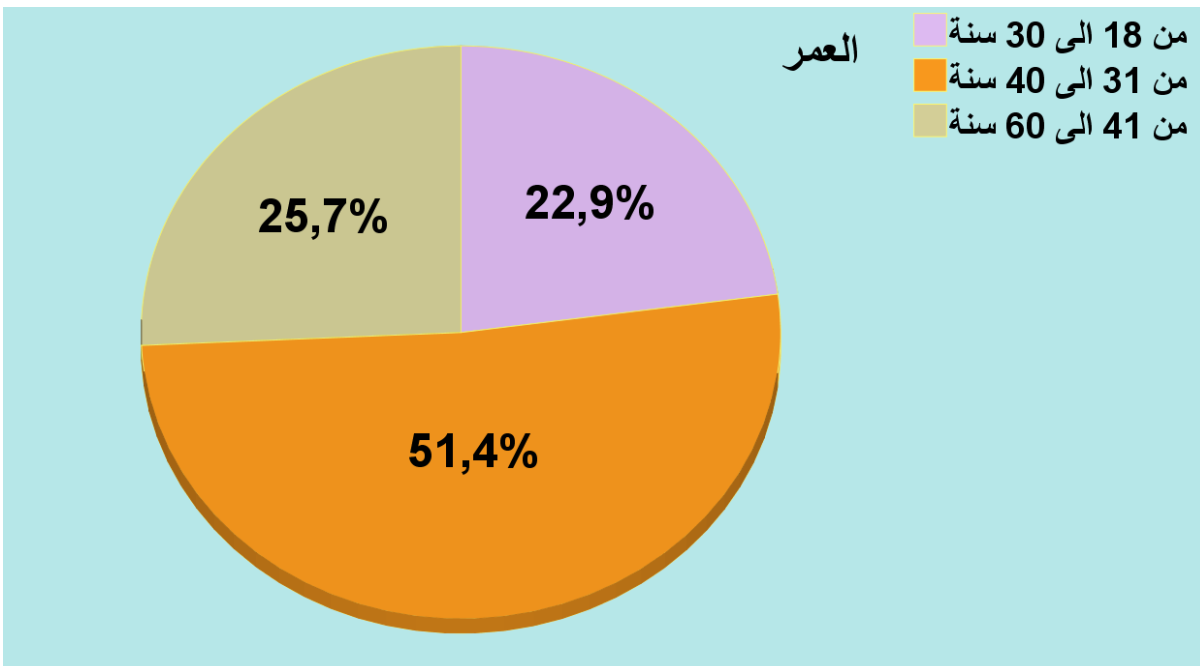
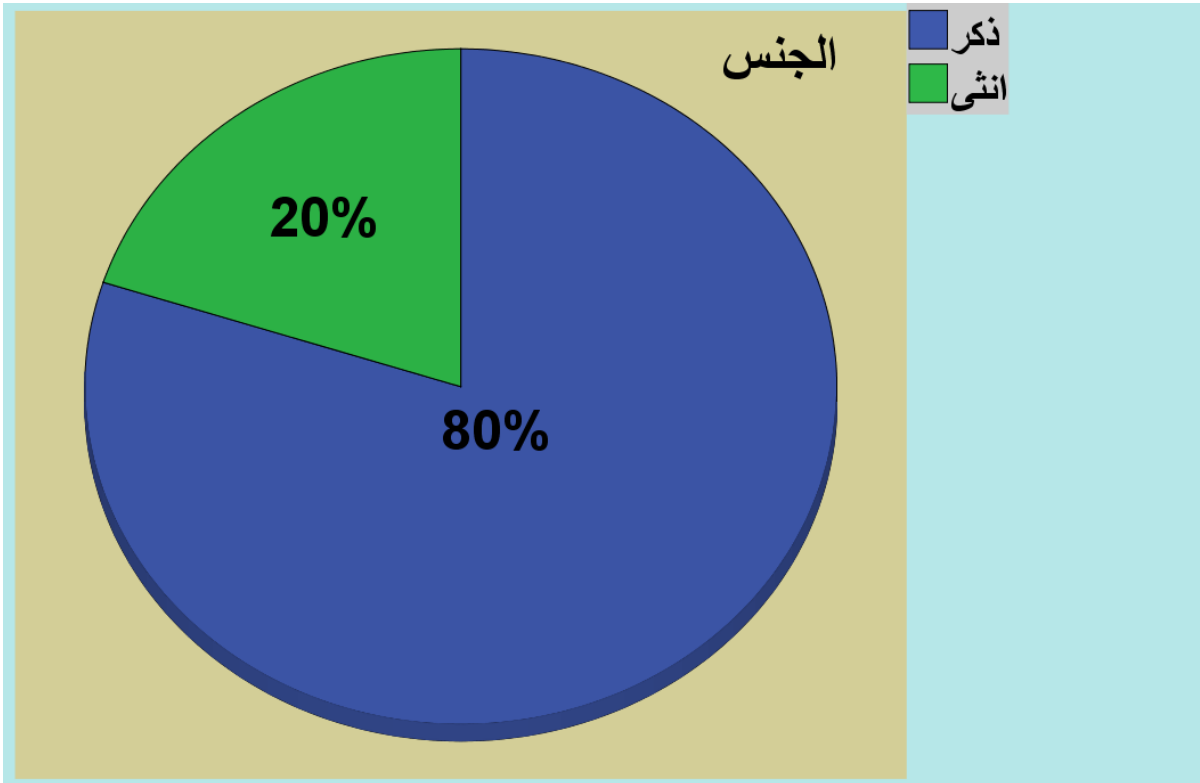
الوظيفة

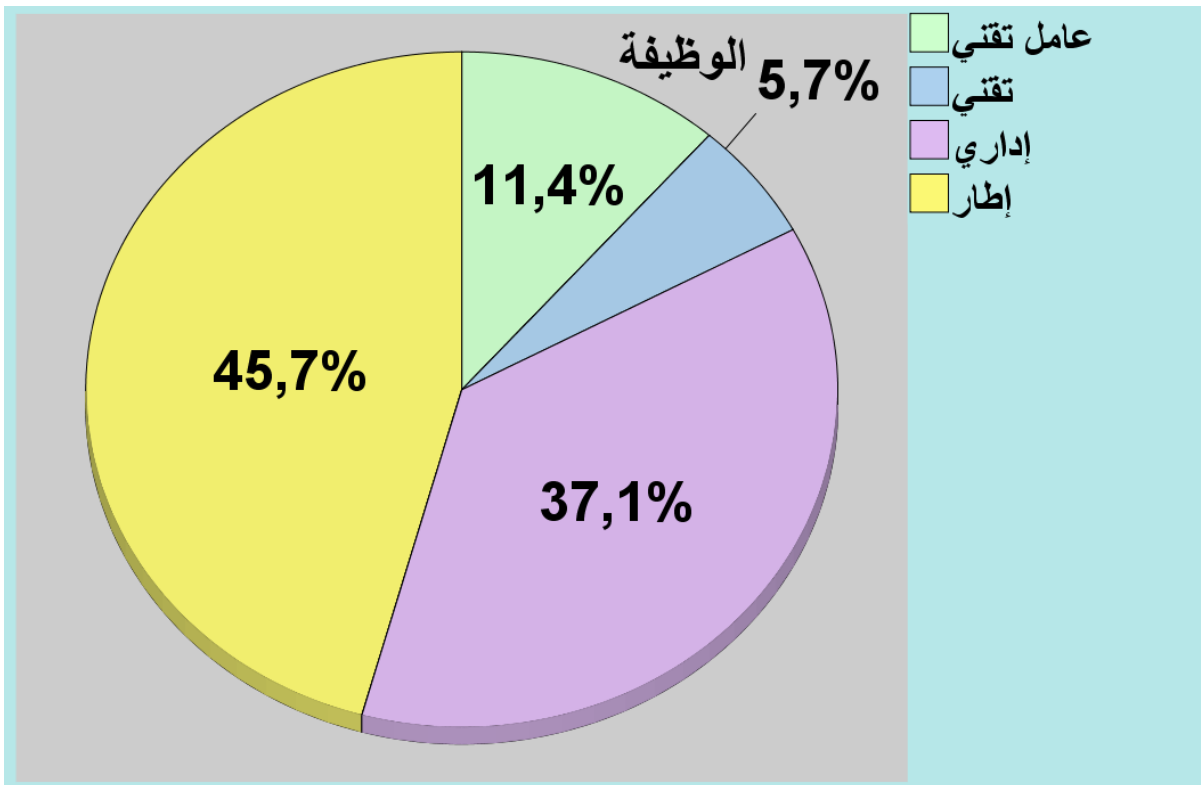
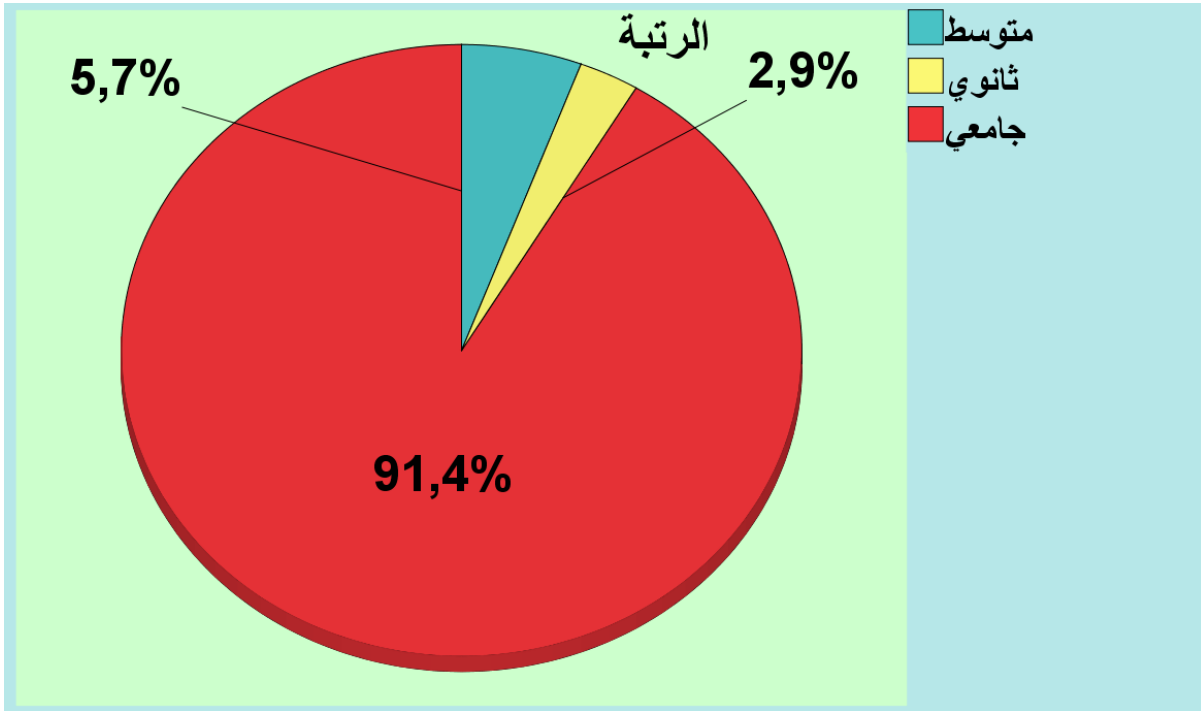
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل تقني	4	11,4	11,4
	تقني	2	5,7	17,1
	إداري	13	37,1	37,1
	إطار	16	45,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1 الى 5 سنة	8	22,9	22,9
	من 5 الى 10 سنوات	13	37,1	60,0
	من 10 الى 20 سنة	11	31,4	91,4
	أكثر من 20 سنة	3	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0

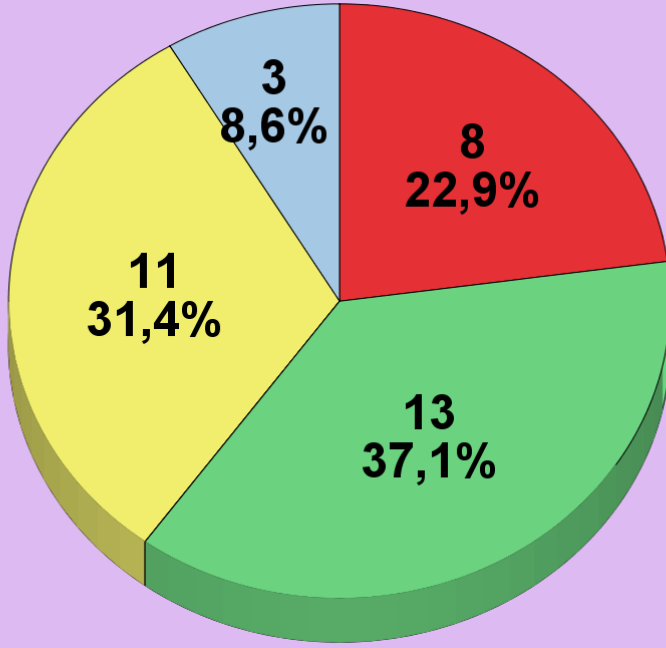
Graphique circulaire





GGraph

سنوات الخبرة



- من 1 الى 5 سنة
- من 5 الى 10 سنوات
- من 10 الى 20 سنة
- أكثر من 20 سنة



الصفحة	البيان
I	الإهداء 1
II	الإهداء 2
III	الشكر
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول اثر القيادة التشاركية وعمليات ادارة المعرفة	
2	تمهيد
3	المبحث الاول: الأدبيات النظرية للقيادة التشاركية و عمليات ادارة المعرفة
3	المطلب الأول: ماهية القيادة التشاركية
3	مفاهيم القيادة والقيادة التشاركية
4	الفرع الثاني: اهمية القيادة التشاركية
5	الفرع الثالث: خصائص القيادة التشاركية
6	الفرع الرابع: ابعاد القيادة التشاركية
7	المطلب الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة
7	الفرع الأول: مفاهيم عامة حول المعرفة
9	الفرع الثاني: ماهية إدارة المعرفة
10	الفرع الثالث: أبعاد إدارة المعرفة:
11	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول القيادة التشاركية وعمليات ادارة المعرفة
11	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
16	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول اثر القيادة التشاركية على عمليات ادارة المعرفة	
21	تمهيد
22	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
22	المطلب الأول: منهج الدراسة
22	المطلب الثاني: منهج الدراسة
22	الفرع الأول: تقديم مجتمع وعينة الدراسة
23	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
23	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
23	الفرع الأول: أداة بناء الدراسة
24	الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
25	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
25	المطلب الأول: عرض نتائج الجزء الأول من الاستبيان
28	المطلب الثاني: تفسير النتائج الجزء الثاني من الاستبيان
32	المطلب الثالث: مناقشة واختبار صحة الفرضيات
39	خلاصة الفصل
41	خاتمة
44	المراجع
47	الملاحق
58	الفهرس