

رقم القيد:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche  
Scientifique

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

Université Ain Témouchent-Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
مخبر إستراتيجيات تنمية القطاع الفلاحي والسياحي



## أطروحة

### مقدمة من أجل نيل شهادة الدكتوراه

ميدان العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير  
شعبة علوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال  
من إعداد سعدي عادل

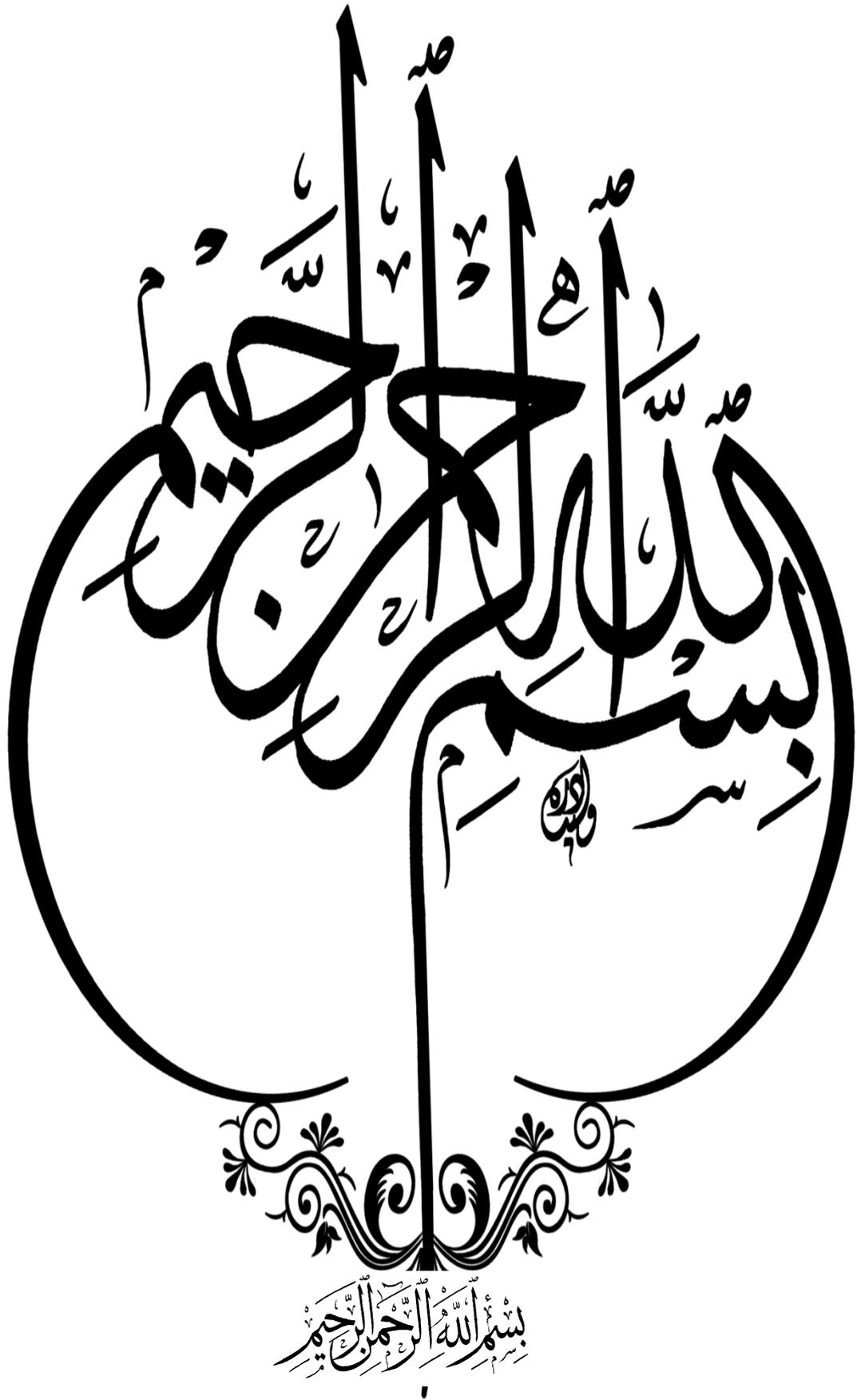
## العنوان

### أثر السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية

ناقش علنا، بتاريخ 27 / 02 / 2025 ، أمام أعضاء لجنة المناقشة المكونة من:

| الاسم واللقب        | الرتبة               | الصفة       | مؤسسة الانتماء                   |
|---------------------|----------------------|-------------|----------------------------------|
| العشابي فاطيمة زهرة | أستاذ محاضر-أ-       | رئيسا       | جامعة -عين تموشنت- بلحاج بوشعيب  |
| كوديد سفيان         | أستاذ التعليم العالي | مشرفا       | جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان-    |
| قريش محمد           | أستاذ محاضر-أ-       | مشرفا ثانيا | جامعة -عين تموشنت- بلحاج بوشعيب  |
| جباري لطيفة         | أستاذ التعليم العالي | ممتحنا      | جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان-    |
| لعرج زواوي          | أستاذ التعليم العالي | ممتحنا      | جامعة جيلالي ليايس -سيدي بلعباس- |
| توزان فاطمة         | أستاذ محاضر-أ-       | ممتحنا      | جامعة عين تموشنت- بلحاج بوشعيب   |

السنة الجامعية: 2025/2024



# إهداء

إلى من جعل مني رجلاً وعلمني الأدب قبل العلم أُمِّي الغالية رحمة الله عليها ، إلى والدي الرجل الشهم الطيب والذي وهبنا كل شيء يملكه ، أتمنى من الله أن يطيل في عمره ويبارك فيه ، فعسى أن يكون هذا العمل في ميزان

حسناتهما

إلى قدوتي وأستاذي وأخي وسندي الأستاذ الدكتور سعيدي أحمد الذي لولى الله وهو لما كنت على ما أنا عليه

اليوم

إلى الأستاذة الدكتورة رحموني أسماء ذات الكفاءة العلمية والأخلاقية والتي كان لها الأساس في توجيهي وإرشادي

وتشجيعي من قبل نجاحي في مسابقة الدكتوراه إلى غاية إنجازي لها

إلى أخي وملهمي الذي لم تلده أُمِّي الدكتور أمين نهاري الذي لطالما كان محفزي في كل مراحل المعرفة

إلى الرجل الشهم والصديق الحقيقي المخلص الأستاذ والأخ براهيم علاء الدين

إلى أخوتي محمد ، عبد القادر، إلى أخواتي و أولادهن جهاد ، أشرف ، زكرياء ، ريتاج، إبتسام ، عصام

إلى كل عائلة سعيدي

إلى كل عمال متوسطة حفصي سليمان

# شكر وتقدير

الشكر أولاً ودائماً لله عز وجل على توفيقه وتيسيره وكرمه

نتقدم بالشكر و العرفان وندعو الله تعالى أن يتقبل دعائنا الخاص و الخالص إلى أستاذنا المحترم كوديد سفيان والذي كان بمثابة الأخ و الأب الموجه مند قبوله على الإشراف حتى إنجاز الأطروحة فلك مني كل الاحترام و

## التقدير

كما أشكر لجنة المناقشة على قبولهم وتفضلهم بقبول مناقشة أطروحة الدكتوراه وعلى كل تصويبات و النصائح

كما أشكر كل الأساتذة الذين صاحبوا مسيرتنا الدراسية من مرحلة ليسانس حتى تكوين دكتوراه

وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور مخلوفي عبد السلام ،الأستاذ الدكتور بن عبد العزيز سفيان ، الأستاذة الدكتورة

دولي سعاد ، الأستاذ الدكتور درويش عمار ، الأستاذة الدكتورة أوكيدان سناء .

كما أشكر أستاذاي ومدير متوسطة حفصي سليمان السيد طاهر لعروسي ، كما أشكر أستاذاي و مقتصد

متوسطة حفصي سليمان السيد جزيري عبد الكريم على كل التسهيلات و التشجيعات التي قدموها لنا

أشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

## الملخص :

هدفت هذه الدراسة للكشف عن وجود أثر نوعي مباشر للسلوكيات القيادية على تسهيل ممارسات عمليات إدارة المعرفة من خلال الكشف عن وجود أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو العلاقات ، السلوك المتجه للتغيير ، السلوك المتجه للخارج ، و السلوك المتجه للعمل على كل عملية من عمليات إدارة المعرفة على الترتيب التنشئة الاجتماعية ، التجسيد ، الربط ، التفريغ . وكذا الكشف عن الأثر النوعي الغير مباشر للسلوكيات القيادية من خلال أنماط الثقافة التنظيمية متغيرا وسيطا . إذ قامت هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم توزيع 400 استبانة على أساتذة ، عمداء ، رؤساء مشاريع ، أساتذة إداريين ، و رؤساء أقسام من جامعة بشار ، أدرار ، غرداية ، و ورقلة . أين تم تحليل 360 استجابة بالاعتماد على برنامج الحزمة إحصائية Spsv v25 وكذا النمذجة بالمعادلات الهيكلية من خلال برنامج Smart pls v4 وقد خلصت دراسة لنتائج أهمها :

● يوجد أثر نوعي مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية من خلال :

✓ يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه للتغيير و المتجه للخارج على ممارسة عملية التجسيد و عملية الربط على الترتيب في المؤسسات الجزائرية " جامعات الجنوب الجزائري "

✓ لا يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه للعلاقات والمتجه للعمل على عملية التنشئة الاجتماعية ، و عملية التفريغ على الترتيب في المؤسسات الجزائرية " جامعات الجنوب الجزائري "

● يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية من خلال الدور الوسيط لأنماط الثقافة التنظيمية على نحو التالي :

✓ يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه للخارج في تسهيل ممارسات عملية الربط من خلال ثقافة السوق.

✓ يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه للعمل في تسهيل ممارسات عملية التفريغ من خلال الثقافة الهيكلية .

الكلمات المفتاحية : سلوكيات قيادية ، إدارة معرفة ، ثقافة تنظيمية ، معرفة ضمنية ، معرفة صريحة .

## Abstract

This study aims to explore both the direct and indirect impact of leadership behaviors "LB" on knowledge management "KM" process through the mediation role of organizational culture "Oc"; in order to see the distinctive effect of each LB types and Oc types on the different of KM process. A descriptive approach has been adopted, where we had distributed the questionnaire to the respondents from four universities (Bechar, Ghardaia, Adrar, Ouergla). The responses of a sample of 360 has analysed through using IBM Spss v25 program, as well as, a partial least square based on (Smart PLS) 4.0.

The results illustrates that LB have a direct impact on the different KM process.

- ✓ There is a direct qualitative impact of change-oriented and external-oriented leadership behavior on the practice of the embodiment process and the combination process, respectively.
- ✓ There is no direct qualitative impact of relationship-oriented and Task-oriented leadership behavior on the socialization process and the Internalization process, respectively.

Also, the result finds that each LB has an indirect impact on KM process through create a different OC

- ✓ There is an indirect qualitative effect of external-oriented behavior in facilitating combination practices through market culture.
- ✓ There is an indirect qualitative effect of Task-oriented behavior in facilitating the Internalization practices through structural culture.

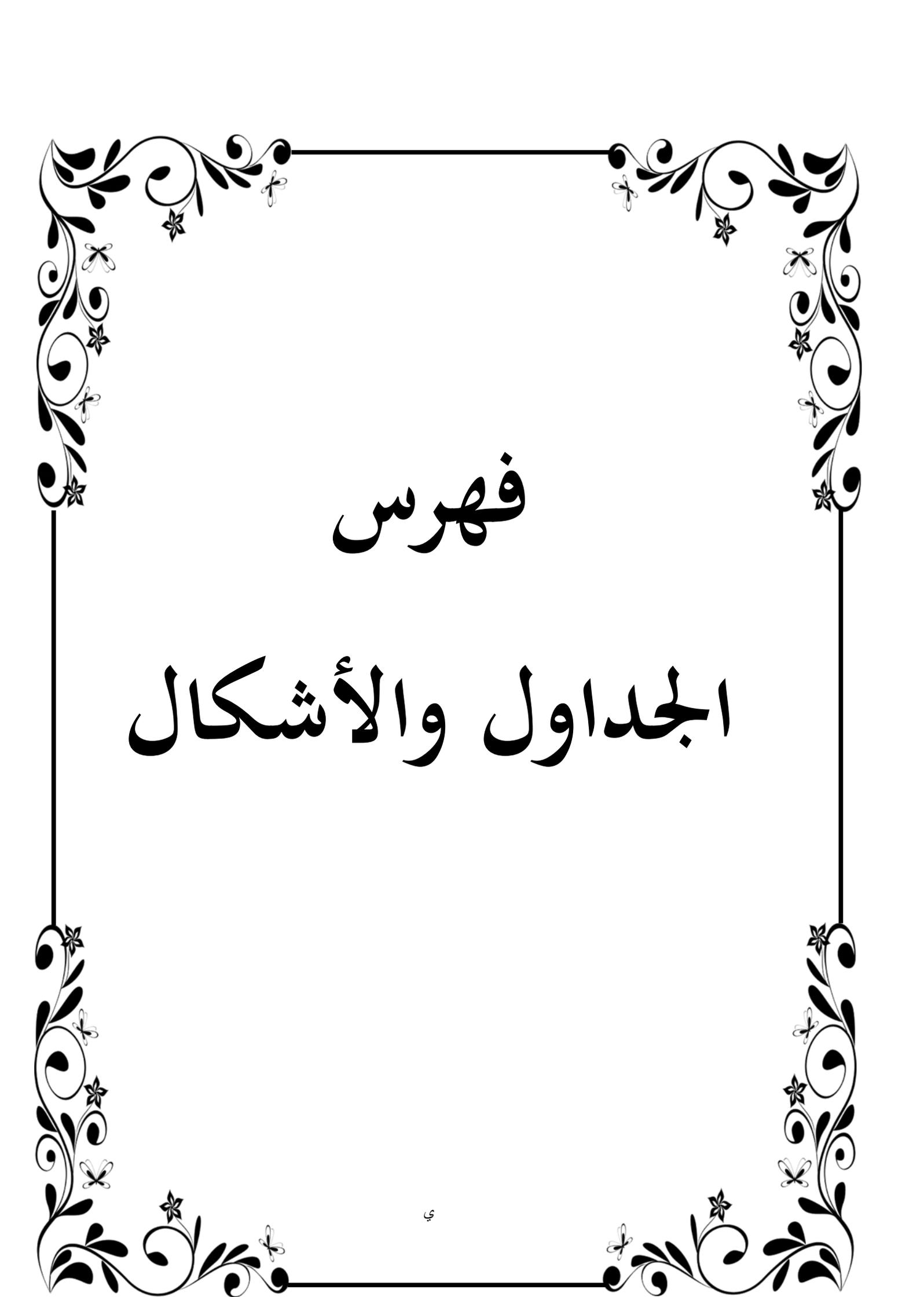
**Key words:** leadership behaviors, knowledge management, organizational culture, tacit knowledge, explicit knowledge.



A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border consists of four corners with elaborate designs, connected by straight lines.

# فهرس المحتويات

|         |  |
|---------|--|
| 1       | مقدمة:   |
| 2       | طرح الإشكالية:   |
| 3       | فرضيات الدراسة:  |
| 9       | الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافة التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة                               |
| 9       | تمهيد :  |
| 10      | المبحث الأول المفاهيم النظرية لكل من إدارة المعرفة ، السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية                                    |
| 10      | المطلب الأول: الأساسيات النظرية لإدارة المعرفة <b>Theoretical basics of knowledge Management</b>                               |
| 23      | المطلب الثاني: الأساسيات النظرية للقيادة و السلوكيات القيادية  |
| 35      | المطلب الثالث : الأساسيات النظرية للثقافة التنظيمية <b>Theoretical basics of Organizational Culture</b>                        |
| 42      | المبحث الثاني: الإطار النظري لأثر السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة                      |
| 42      | المطلب الأول : دور السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية في تفعيل ممارسات عمليات المعرفة داخل المنظمة                         |
| 46      | المطلب الثاني: دور السلوكيات القيادية في إنشاء و تشكيل الثقافة التنظيمية   |
| 49      | المطلب الثالث: النموذج النظري المقترح لأثر السلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة من خلال أنماط الثقافة التنظيمية |
| 59      | المبحث الثالث الدراسات السابقة حول السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية و ممارسات عمليات إدارة المعرفة                       |
| 59      | المطلب الأول : الدراسات السابقة  |
| 70      | المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة  |
| 72      | المطلب الثالث: الفجوة البحثية و القيمة المضافة للدراسة   |
| 75      | خلاصة الفصل الأول  |
| 77      | الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية" عينة من جامعات الجنوب الجزائري"                               |
| 77      | تمهيد :  |
| 78      | المبحث الأول : أدوات و منهجية الدراسة الميدانية  |
| 78      | المطلب الأول : بناء نموذج الدراسة و الفرضيات المعتمدة  |
| 83      | المطلب الثاني : منهجية و أدوات الدراسة   |
| 86      | المطلب الثالث : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية   |
| 95      | المبحث الثاني: معايير قياس الاستبانة و تشخيص البيانات  |
| 95      | المطلب الأول : أدوات قياس صدق و ثبات الدراسة   |
| 98      | المطلب الثاني : حساب الصدق و الثبات لأداة الاستبيان  |
| 104     | المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة  |
| 107     | المبحث الثالث : مناقشة و تحليل نتائج الدراسة   |
| 107     | المطلب الأول : تحليل ومناقشة المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة  |
| 114     | المطلب الثاني : تحليل ومناقشة متغيرات الدراسة  |
| 142     | المطلب الثالث : تقييم النموذج الافتراضي للدراسة واختبار الفرضيات   |
| 181     | خلاصة الفصل التطبيقي   |
| - 183 - | الخاتمة:   |
| 193     | قائمة المصادر والمراجع:  |
| 201     | قائمة الملاحق  |
| 201     | الملحق رقم 1 الاستبيان   |

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, featuring leaves, flowers, and butterflies, framing the central text.

فهرس

الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

| رقم جدول | العنوان   | رقم |
|----------|---|-----|
| 1        | النماذج المختلفة لعمليات إدارة المعرفة  | 11  |
| 2        | درجات مقياس ليكرت الحماسي تم إعداده من طرف الباحث   | 78  |
| 3        | مجالات مقياس ليكرت الحماسي تم إعداده من طرف الباحث  | 78  |
| 4        | يبين أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان  | 89  |
| 5        | يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور سلوكيات القيادة من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25  | 92  |
| 6        | يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25  | 93  |
| 7        | وضح صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25   | 94  |
| 8        | يوضح الجدول المجالات المختلفة لدرجة الثبات  | 95  |
| 9        | يبين قيمة معامل CRONBACH'S ALPHA لمحاور الاستبيان من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25                                       | 96  |
| 10       | توزيع أفراد العينة حسب الجنس من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25  | 100 |
| 11       | توزيع أفراد العينة حسب السن من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25   | 102 |
| 12       | توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25  | 102 |
| 13       | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25   | 106 |
| 14       | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده: السلوك المتجه نحو العلاقات من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25 | 108 |
| 15       | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده: السلوك المتجه نحو التغيير من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25  | 110 |
| 16       | نتائج إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده: السلوك المتجه نحو الخارج من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25         | 112 |
| 17       | نتائج إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده: السلوك المتجه نحو العمل من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25          | 114 |
| 18       | مستوى ممارسة السلوكيات القيادية ككل وأبعادها مرتبة حسب المتوسط الحسابي من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25                  | 116 |
| 19       | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده: ثقافة المجموعة من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25             | 118 |
| 20       | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده: الثقافة الإبداعية من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25          | 119 |
| 21       | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده: ثقافة السوق من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25                | 121 |
| 22       | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده: الثقافة الهيكلية من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25           | 123 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 124 | 23 مستوى الثقافة التنظيمية ككل وأبعادها مرتبة حسب المتوسط الحسابي من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25               | 23 |
| 126 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعيد: التنشئة الاجتماعية من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25 | 24 |
| 128 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعيد: عملية الإخراج من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25      | 25 |
| 130 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعيد: عملية الدمج من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25        | 26 |
| 131 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعيد: عملية الإدخال من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25      | 27 |
| 133 | مستوى عمليات إدارة المعرفة ككل وأبعادها مرتبة حسب المتوسط الحسابي من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25               | 28 |
| 137 | الصدق التقاربي وموثوقية النموذج من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)  | 29 |
| 138 | الصدق التمييزي من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)   | 30 |
| 140 | معامل التحديد R2 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)   | 31 |
| 141 | معامل حجم الأثر (F-SQUARE) بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)   | 32 |
| 141 | نتائج مؤشرات جودة التنبؤ Q2 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)  | 33 |
| 143 | نتيجة الفرضية الرئيسية H1 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)  | 34 |
| 145 | نتيجة الفرضية الفرعية HA1 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)  | 35 |
| 147 | نتيجة الفرضية الفرعية H1B من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)  | 36 |
| 148 | نتيجة الفرضية الفرعية H1C من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)  | 37 |
| 150 | نتيجة الفرضية الفرعية H1D من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)  | 38 |
| 152 | نتيجة الفرضية الرئيسية H2 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)  | 39 |
| 154 | نتيجة الفرضية الفرعية H2A1 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)   | 40 |
| 155 | نتيجة الفرضية الفرعية H2A2 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)   | 41 |
| 157 | نتيجة الفرضية الفرعية H2A3 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)   | 42 |
| 158 | نتيجة الفرضية الفرعية H2B1 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)   | 43 |
| 159 | نتيجة الفرضية الفرعية H2B2 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)   | 44 |
| 161 | نتيجة الفرضية الفرعية H2B3 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)   | 45 |
| 163 | نتيجة الفرضية الفرعية H2C1 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)   | 46 |
| 164 | نتيجة الفرضية الفرعية H2C2 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)   | 47 |
| 166 | نتيجة الفرضية الفرعية H2C3 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)   | 48 |
| 168 | نتيجة الفرضية الفرعية H2D1 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)   | 49 |
| 169 | نتيجة الفرضية الفرعية H2D2 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)   | 50 |
| 171 | نتيجة الفرضية الفرعية H2D3 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4)   | 51 |

## قائمة الأشكال

| رقم جدول | العنوان  | رقم |
|----------|--|-----|
| 15       | نموذج نوناكا و تاكيشي لإنشاء المعرفة من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة (NONAKA AND TAKEUCHI 1996)      | 1   |
| 26       | نموذج التصنيف الهيكلي لسلوكيات القيادة   | 2   |
| 34       | نموذج القيم المتنافسة للثقافة التنظيمية (CAMERON AND QUINN 2011)   | 3   |
| 51       | نموذج أثر السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة من إعداد الباحث            | 4   |
| 75       | النموذج الافتراضي للدراسة يوضح الأثر النوعي المباشر والغير مباشر لمتغيرات الدراسة من إعداد الباحث            | 5   |
| 102      | توزيع أفراد العينة حسب الجنس من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL                                      | 6   |
| 104      | توزيع أفراد العينة حسب السن من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL                                       | 7   |
| 105      | توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL                            | 8   |
| 107      | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL                             | 9   |
| 109      | ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى السلوك المنتج نحو العلاقات من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL | 10  |
| 111      | ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى السلوك المنتج نحو التغيير من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL  | 11  |
| 113      | ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى السلوك المنتج نحو الخارج من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL   | 12  |
| 115      | ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى السلوك المنتج نحو العمل من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL    | 13  |
| 117      | ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى سلوكيات القيادة من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL                | 14  |
| 119      | ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى ثقافة المجموعة من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL             | 15  |
| 120      | ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الثقافة الابداعية من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL          | 16  |
| 122      | ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى ثقافة السوق من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL                | 17  |
| 124      | ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الثقافة الهيكلية من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL           | 18  |
| 125      | ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى الثقافة التنظيمية من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL              | 19  |
| 127      | ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى التنشئة الاجتماعية من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL         | 20  |
| 129      | ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى عملية الإخراج من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL              | 21  |
| 130      | ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى عملية الدمج من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL                | 22  |
| 132      | ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى عملية الإدخال من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL              | 23  |
| 134      | ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى عمليات إدارة المعرفة من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL           | 24  |
| 138      | الصدق التقاربي وموثوقية النموذج من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (4 SMART PLS)                           | 25  |
| 143      | نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (4 SMART PLS)                             | 26  |
| 145      | نتيجة الفرضية الفرعية H1A من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (4 SMART PLS)                                 | 27  |
| 147      | نتيجة الفرضية الفرعية H1A من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (4 SMART PLS)                                 | 28  |
| 149      | نتيجة الفرضية الفرعية H1C من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (4 SMART PLS)                                 | 29  |
| 150      | نتيجة الفرضية الفرعية H1D من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (4 SMART PLS)                                 | 30  |
| 152      | نتيجة الفرضية الرئيسية H2 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (4 SMART PLS)                                 | 31  |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 154 | نتيجة الفرضية الفرعية H2A1 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4) | 32 |
| 155 | نتيجة الفرضية الفرعية H2A2 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4) | 33 |
| 157 | نتيجة الفرضية الفرعية H2A3 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4) | 34 |
| 158 | نتيجة الفرضية الفرعية H2B1 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4) | 35 |
| 160 | نتيجة الفرضية الفرعية H2B2 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4) | 36 |
| 161 | نتيجة الفرضية الفرعية H2B3 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4) | 37 |
| 163 | نتيجة الفرضية الفرعية H2C1 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4) | 38 |
| 164 | نتيجة الفرضية الفرعية H2C2 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4) | 39 |
| 166 | نتيجة الفرضية الفرعية H2C3 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4) | 40 |
| 168 | نتيجة الفرضية الفرعية H2D1 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4) | 41 |
| 170 | نتيجة الفرضية الفرعية H2D2 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4) | 42 |
| 170 | نتيجة الفرضية الفرعية H2D3 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SMART PLS 4) | 43 |

# مقدمة

مقدمة:

مع ازدياد حجم الثورات المعرفية التي يشهدها العالم والتي عرفت تغيرا لمعايير المنافسة من خلال انتقال مصادر القوة من الموارد الملموسة الى الموارد الضمنية اللاملموسة ، أين أصبحت الشركات و المنظمات العالمية تبحث عن اكتساب المعرفة و تجديدها كمصدر أساسي للبقاء ، فمع التسارع الكمي للمعلومات أصبح ما هو جديد بالأمس قديم في اليوم ، لذلك اصبح من الضروري على المؤسسات الاستثمار في معارفها ، وطاقاتها كسبيل لخلق المعرفة ، ولهذا الغرض انتهجت المنظمات مفهوم إدارة المعرفة كوسيلة استراتيجية تمكنها من الاستغلال و الاستثمار الأمثل في معارفها التنظيمية ، إذ تسعى من خلالها لخلق المعرفة وتجسيدها في صورتها النهائية على شكل خدماتها التي تقدمها أو من خلال منتجاتها في السوق .

لقد أصبحت المنظمات العصرية على دراية كبيرة بالأهمية البالغة لإدارة المعرفة كوسيلة لتنمية رأس مالها البشري وكقوة حيوية في اخراج المعارف الضمنية للكفاءات البشرية ، إذ ترى في المورد البشري المصدر الأساسي المتجدد لخلق المعرفة سواء الضمنية أو الصريحة ، إذ كان ينظر لإدارة المعرفة في السابق على أنها نظام من الإجراءات و البرامج التي تعتمد في أداء اعمالها على تكنولوجيا المعلومات ، حيث عرفت المعرفة على أنها معلومات يتم تبادلها عن طريق الاعتماد على الوسائل التكنولوجية ، ليتم اجماع جميع الادبيات النظرية لإدارة المعرفة على أنها عملية اعمق من مجرد تبادل معلومات من خلال وثائق أو برمجيات ، بل هي عملية معرفية هادفة تتمثل في جهود جميع المستويات التنظيمية من أجل خلق قيمة للمنظمة ، إذ تتطلب تشارك العديد من القيم و المبادئ مما يجعلها عملية عميقة قائمة على نسق اجتماعي يكون فيها العقل البشري هو المحور الأساسي لنجاحها .

لقد شهد الحوار حول سبل و آليات تفعيل ممارسات عمليات إدارة المعرفة العديد من النقاشات و المناظرات حيث انتقل من الحوار الرقمي الذي يعتمد على إعطاء الحجج من خلال القيم و البراهين الرياضية الى النقاش الذي يعتمد على الحوار التفسيري القائم على الدلائل من خلال المعايير الثقافية و الإنسانية ، إذ أكدت جميع الدراسات على أن هذا الأمر لا يكون الا من خلال القيادة و الثقافة التنظيمية ، وهذا لأن عمليات إدارة المعرفة عمليات هادفة في اصلها مما يجعل من القيادة و الثقافة التنظيمية أدوات فعالة لأقناع افراد التنظيم على المشاركة في ممارسات عمليات إدارة المعرفة من خلال الهام التابعين وتحريكهم نحو الهدف الأساسي وهذا لا يكون الا بتشاركتهم للقيم و المبادئ التي تشجع نشر المعرفة كسبيل لتنميتها .

## طرح الإشكالية:

باعتبار ان المعرفة مصدر للقوة والتميز لدى الافراد داخل المنظمة ، فإن اقناع العاملين على مشاركتها مع باقي أعضاء التنظيم امر حاسم يتطلب الممارسات القيادية الملائمة لهذه الغاية ، مما جعل العديد من الدراسات تهتم بمحاولة إيجاد الأنماط القيادية الفعالة لتفعيل عمليات إدارة المعرفة بكل كفاءة و فعالية ، حيث كشفت نتائج الدراسات السابقة عن تضارب في الآراء حول ماهية السلوكيات القيادية الفعالة ، الأمر الذي دعى الادبيات النظرية تدعو لمزيد من البحوث بإدخال الثقافة التنظيمية كهمزة وصل بين القيادة و إدارة المعرفة لتصل نتائجها أيضا لعدم معرفة الثقافة التنظيمية الملائمة لتفعيل ممارسات عمليات إدارة المعرفة ، وهذا لان كثير من الدراسات قد وجدت بأن الثقافة التنظيمية الغير ملائمة بإمكانها أن تضعف من التأثير الإيجابي للسلوكيات القيادية على عمليات إدارة المعرفة ومن هذا المنطلق فقد جاءت هذه الدراسة كوسيلة من أجل ملئ الفجوة البحثية المتمثلة في إيجاد السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية الملائمة للتأثير في عمليات إدارة المعرفة ، حيث تم اختيار الجامعة كمؤسسة جزائرية محل الدراسة من خلال التركيز على عينة من جامعات الجنوب ، وبهذا سنحاول في هذا البحث الإجابة على الإشكالية التالية :

**هل يوجد أثر نوعي للسلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في**

**المؤسسات الجزائرية ؟**

**الأسئلة الفرعية:**

للإجابة على إشكالية الدراسة نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يوجد تأثير نوعي مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة ؟
- هل يوجد تأثير نوعي مباشر للسلوكيات القيادية على انشاء أنماط مختلفة من الثقافة التنظيمية؟
- هل يوجد تأثير نوعي مباشر للثقافة التنظيمية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة؟
- هل يوجد تأثير نوعي غير مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية ؟

## فرضيات الدراسة:

كإجابة مؤقتة لأسئلة الدراسة نطرح فرضيات البحث التي تم اعدادها من خلال المسح النظري للأدبيات السابقة والتي تم استخلاصها من النموذج المقترح في هذه الدراسة على النحو التالي :

- **الفرضية الرئيسية H1:** يوجد أثر نوعي مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية H1a:** يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو العلاقات على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية H1b:** يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو التغيير على ممارسات عملية الاخراج في المؤسسات الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية H1c:** يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو الخارج على ممارسات عملية الدمج في المؤسسات الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية H1d:** يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو العمل على ممارسات عملية الادخال في المؤسسات الجزائرية.
- **الفرضية الرئيسية H2:** يوجد أثر نوعي مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية H2a1:** يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو العلاقات على ثقافة المجموعة في المؤسسات الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية H2a2 :** يوجد أثر نوعي مباشر لثقافة المجموعة على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية .
- **الفرضية الفرعية H2a3:** يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو العلاقات على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية من خلال الدور الوسيط للثقافة المجموعة في المؤسسات الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية H2b1:** يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو التغيير على الثقافة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية.

- الفرضية الفرعية H2b2: يوجد أثر نوعي مباشر للثقافة الإبداعية على ممارسات عملية الإخراج في المؤسسات الجزائرية.
- الفرضية الفرعية H2b3: يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو التغيير على ممارسات عملية الإخراج من خلال الدور الوسيط للثقافة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية .
- الفرضية الفرعية H2c1: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو الخارج على ثقافة السوق في المؤسسات الجزائرية.
- الفرضية الفرعية H2c2: يوجد أثر نوعي مباشر لثقافة السوق على ممارسات عملية الدمج في المؤسسات الجزائرية.
- الفرضية الفرعية H2c3: يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوكيات القيادية المتجه نحو الخارج على ممارسات عملية الدمج من خلال الدور الوسيط للثقافة السوق في المؤسسات الجزائرية .
- الفرضية الفرعية H2d1: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوكيات المتجه نحو العمل على الثقافة الهيكلية في المؤسسات الجزائرية.
- الفرضية الفرعية H2d2: يوجد أثر نوعي مباشر للثقافة الهيكلية على ممارسات عملية الإدخال في المؤسسات الجزائرية.
- الفرضية الفرعية H2d3: يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو العمل على ممارسات عملية الإدخال من خلال الدور الوسيط للثقافة الهيكلية في المؤسسات الجزائرية.

#### أهداف البحث:

تهدف الدراسة الحالية للتعلم في العلاقة بين القيادة و الثقافة التنظيمية واثرها على ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية من خلال التعمق فيها و الكشف عن إمكانية وجود اثر نوعي للسلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة المختلفة وهذا عن طريق إيجاد نموذج حيوي يمكن من تسهيل ممارسات عمليات إدارة المعرفة عن طريق السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية الملائمة لهذا الهدف اذا نختصر هذه الأهداف في النقاط التالية :

- إيجاد السلوكيات القيادية الملائمة لتحسين ممارسات إدارة المعرفة.
- توضيح العلاقة بين القيادة و الثقافة التنظيمية .
- توضيح الدور الفعال للأنواع الثقافة التنظيمية في تحسين ممارسات عمليات إدارة المعرفة .

- توضيح الاختلافات بين عمليات إدارة المعرفة والخصائص التي تميزها.
- إيجاد السلوكيات الملائمة و الثقافة التنظيمية الملائمة لتحسين ممارسات كل عملية من عمليات إدارة المعرفة المختلفة .

#### أهمية البحث :

تظهر أهمية البحث في معالجته للعلاقة بين احدى اهم المتغيرات التنظيمية الحيوية المتمثلة في كل من السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية واثرا في تحسين ممارسات عمليات إدارة المعرفة ، إذ تظهر أهمية الدراسة الحالية في دراستها لأثر القيادة من حيث الجانب السلوكي والذي يشهد نذره من حيث المواضيع التي تطرقت له ، كما يقدم هذا البحث نموذجا نظريا للأثر النوعي المباشر و الغير مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة من خلال الثقافة التنظيمية والذي جاء يعالج هذه الإشكالية في الجامعات الجزائرية بالخصوص جامعات الجنوب الجزائري ، مما يجعل للموضوع أهمية بالغة خاصة في ظل الدور المحوري الذي تلعبه الجامعة اليوم في نشر المعرفة و بناء الانسان .

#### مبررات اختيار الموضوع :

تعود رغبتنا في اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب أولها الميول الشخصي للباحث في حبه للاطلاع على موضوع القيادة و كيفية تكوين فرق عمل ، خاصة في ظل الخليفة الوظيفية للباحث من حيث شغله لمنصب يقوم على قيادة فريق العمل في انجاز الاعمال ، بحيث ساعده الاطلاع في هذا الموضوع على تحسين دوره الوظيفي . أما من الناحية الاكاديمية فإن علاج موضوع القيادة و الثقافة التنظيمية وأثرهما على ممارسات عمليات إدارة المعرفة يعد موضوع الساعة ، إذ أن جميع المنظمات في العالم تعاني كل يوم من مواقف تحتاج فيها الى التمتع بسلوكيات قيادية او الى امتلاك ثقافة تنظيمية تساعدها على تجاوز الازمات من خلال تبادل المعرفة وتشاركها الذي اصبح امرا حاسما في نجاح المنظمات من فشلها .

#### حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : طبقت هذه الدراسة على عينة من جامعات الجنوب الجزائري ( جامعة بشار ، جامعة ادرار، جامعة غرداية ، جامعة ورقلة ).
- الحدود البشرية : استهدفت الدراسة الأساتذة ، العمداء ، رؤساء الأقسام ، رؤساء المشاريع ، الأساتذة الإداريين .

• **الحدود الزمانية :** أجريت الدراسة الميدانية في الفترة بين شهر مارس 2023 إلى غاية شهر جوان 2023 .

• **الحدود الموضوعية :** اقتصرت الدراسة على أثر المتغير المستقل السلوكيات القيادية على المتغير التابع عمليات إدارة المعرفة ، و المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية .

### المنهج البحث و الأدوات :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي في وصف ظاهرة الأثر النوعي لسلوكيات القيادة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة من خلال إنشاء أنواع من الثقافات التنظيمية الداعمة لهذا الهدف ، وهذا من خلال تحليل أسبابها و استخراج النتائج من أجل تعميمها ، إذ تم توزيع عينة من 400 استمارة على أربع جامعات من الجنوب الجزائري : جامعة بشار ، جامعة أدرار ، جامعة غرداية ، جامعة ورقلة، بحيث تمثلت العينة المستهدفة من 100 موظف من كل جامعة على النحو التالي ( الأساتذة الإداريين ، العمداء ، رؤساء الأقسام ، رؤساء المشاريع ، الأساتذة ) ، وبهذا تم إعطاء إجابات على السلوكيات القيادية (مدير الجامعة) و كذا القيم الثقافية السائدة إضافة لمدى ممارسات عمليات إدارة المعرفة على مستوى الجامعات الجزائرية ، إذ تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وكذا تحليلها من خلال الوسائل الإحصائية المتمثلة في اختبار الصدق و الثبات ، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، من خلال استخدام برنامج Spss V25 ، وكذا القيام باختبار جودة النموذج و اختبار الفرضيات بالاعتماد على أساليب النمذجة بالمعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى من خلال برنامج Smart Pls V4 .

### صعوبات البحث :

واجهتنا اثناء القيام بإنجاز الدراسة الحالية بعض الصعوبات التي نذكر منها:

○ قلة المراجع في ما يخص الجانب السلوكي للقيادة وعلاقته بالثقافة التنظيمية و ممارسات عمليات إدارة المعرفة.

○ صعوبة التوفيق بين البحث الاكاديمي و الوظيفة التي يشغلها الباحث من حيث الوقت والجهد .

### مرجعية الدراسة :

اغلب المراجع التي اعتمدنا عليها في الدراسة الحالية هي مراجع اجنبية لمقالات محكمة في مجلات صنف أ ، و ب ، إضافة لمراجع عربية من مقالات في مجلات محكمة من صنف ج ، ناهيك عن اطروحات الدكتوراه و التي حاول الباحث ان تكون مراجع حديثة وذات صلة بالموضوع .

### هيكل الدراسة :

قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين حسب طريقة IMRAD ، إذ تناولنا في الفصل الأول الادبيات النظرية لمتغيرات الدراسة في المبحث الأول ، وفي المبحث الثاني الاطار النظري الذي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة ، أما المبحث الثالث فقد تضمن الدراسات السابقة و الإضافة العلمية للدراسة .

كما خصنا الفصل الثاني للجانب التطبيقي للدراسة ، إذ قمنا في المبحث الأول بتعريف نموذج الدراسة وكذا الفرضيات الى جانب التعريف بالمؤسسات محل الدراسة ، حيث تطرقنا في المبحث الثاني لمعايير قياس الاستبانة من دراسة الخصائص السيكومترية الى الأساليب الإحصائية المعتمدة ، أما المبحث الثالث فقد خصص لمناقشة وتحليل النتائج بالإضافة الى اختبار الفرضيات ، وتقديم أهم النتائج المتوصل اليها.

## الفصل الأول

الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافة التنظيمية وممارسات عمليات إدارة  
المعرفة

المبحث الأول: المفاهيم النظرية لكل من إدارة المعرفة، السلوكيات القيادية و الثقافة  
التنظيمية.

المبحث الثاني: الإطار النظري لأثر السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية على  
ممارسات عمليات إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية و  
ممارسات عمليات إدارة المعرفة.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافة التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

تمهيد :

تعتبر كل من إدارة المعرفة ، السلوكيات القيادية ، والثقافة التنظيمية من أهم المواضيع في حقل إدارة الأعمال وهذا باعتبارها من الركائز الأساسية لتحقيق التميز و الريادة بالنسبة لمنظمات ، خاصة في ظل ما يعرف باقتصاد المعرفة و سعي المنظمات للتسابق لاكتساب المعارف و المهارات الجديدة وكذا تفعيل الإبداع و الابتكار .

إذ أن الأمر الذي جعل كل من إدارة المعرفة ، السلوكيات القيادية ، والثقافة التنظيمية كإحدى أهم المزايا التنافسية التي تحقق للمنظمة القدرة على النمو و الاستمرار هو تركيزها على تنمية المورد البشري باعتباره أهم الأصول الفكرية للمنظمة ، وبهذا سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على المفاهيم النظرية الأساسية لكل من إدارة المعرفة ، السلوكيات القيادية ، و الثقافة التنظيمية ، من خلال المبحث الأول ، كما سيستعرض المبحث الثاني العلاقة النظرية لدور السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة المعرفة من خلال اقتراح نموذج نظري للدراسة ، إضافة لذلك سنقوم في المبحث الثالث بعرض الدراسات السابقة للدراسة و القيمة المضافة لها .

المبحث الأول المفاهيم النظرية لكل من إدارة المعرفة ، السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية

## Theoretical basics of knowledge Management

تعتبر إدارة المعرفة من بين الأدوات الاستراتيجية التي تحقق للمنظمة القدرة على الوصول لأهدافها بأقل التكاليف من خلال أنها تضمن للمنظمة تحقيق الاستغلال الأمثل لكل من مواردها المادية و البشرية بكل سهولة. كما أنها تحقق للمنظمة القدرة على إنتاج المعرفة وتوليدها بدلا من البحث عن استقطابها من خارج محيطها بتكاليف أعلى ، حيث توفر للمنظمة الاستثمار في المعرفة الناتجة عن العنصر البشري والعمل على تطويرها وتنميتها ، وبهذا أصبحت إدارة المعرفة إحدى أهم المزايا التنافسية التي تبحث المنظمات اليوم عن تفعيلها و استغلالها بالطريقة التي تحقق لها أهدافها (Bhatt 2001) .

إذ سيتم في هذا المطلب التعرف على ماهية المعرفة ، أنواعها وكذا أهمية إدارة المعرفة، أهميتها وعملياتها .

### 1. تعريف المعرفة و المعرفة التنظيمية Knowledge and Oranizational Knowledge

تعد المعرفة (Knowledge) من أهم المصطلحات التي عرفت اهتماما واسعا عبر التاريخ ، إذ ارتبطت بالإنسان و مختلف نشاطاته منذ الأزل بحيث يعد بروزها الجوهري في الأدب الإداري حديث الساعة وهذا تبعا للتغيرات الاقتصادية الحاصلة إلى اليوم . فمع زيادة شدة المنافسة و تحول معاييرها من المنافسة القائمة على الموارد إلى المنافسة القائمة على المعرفة أين أصبحت هاته الأخيرة مطلبا أساسيا لجميع المنظمات التي تسعى لتحقيق الريادة و الازدهار.

ونظرا للأهمية البالغة للمعرفة فقد حاول العديد من الباحثين تعريفها ، إذ عرفها البعض على أنها الفهم المنطقي للبيانات و المعلومات بما يمكن من استخدامها بالشكل الصحيح لأتخاذ القرارات و حل المشكلات (Beckman 1999)، بحيث لا تتعلق المعرفة بمدى توفر المعلومات أو جمعها ، بل تكمن قوتها في تكييف هذه المعلومات مع المواقف و المشاكل المراد حلها بطريقة تجعلها ذات معنى ، إذ يكمن هذا الأمر في قدرة المورد

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

البشري على الربط و التحليل العميق للأشياء . كما يرى الباحثون أنه على الرغم من أن المعرفة تتشكل من مجموعة من البيانات و المعلومات المنتظمة و المترابطة ، إلا أنها عملية إنسانية في أصلها أين يتم تطويرها و تشكيلها بالاعتماد على الأفراد و معتقداتهم (Probst, Raub et al. 2000).

كما تعرف المعرفة في نفس السياق أنها تلك التصورات الإنسانية الواضحة و المعتقدات الشاملة التي تتضمن حقيقة مؤكدة حول فعل ، موقف ، أو شيء ما (Jafari, Akhavan et al. 2009). وتجدد الإشارة إلى أن الوصول إلى مرحلة المعرفة معقدة نوعا معا ، وهذا لأن المورد البشري يحتاج إلى فترة من الزمن و التجارب لاستيعاب مختلف جوانب هذه المعارف وكذا ترسيخها ، إذ تعبر المعرفة على درجة عميقة من الوعي بالحقائق وهذا من خلال أنها تتشكل من مجموعة من المهارات و المعتقدات و الخبرات التي يتحلى بها الفرد مما يسمح له بحل الوضعيات المختلفة و البالغة التعقيد (Davenport and Prusak 1997). إضافة لذلك يعتبر الباحثون أن مصطلح المعرفة يشمل المنظمة أيضا ، إذ تظهر المعرفة التنظيمية للمنظمة في التراكمات المعرفية لأفرادها ، من خلال ما يجتازونه من مشاكل وصعوبات تواجههم أثناء القيام بمهامهم . وبهذا تمثل المعرفة أيضا إدراك المنظمة بالكيفية اللازمة للقيام بنشاطاتها وتجاوز مشاكلها الخاصة ، وبهذا عبر عنها الكثير من الباحثين على أنها ذلك الزخم المعرفي الذي يتشكل من مجموعة من الخبرات و المهارات و التجارب التي تحتفظ بها المنظمة في داخل عقول أفرادها (Alavi and Leidner 2001) . إذ تؤدي تنمية المعارف البشرية داخل المنظمة إلى تنمية رأس المال الفكري لها كميزة تنافسية تسمح لها بالازدهار و النمو في محيطها ، وهذا ما يعرف بالمعرفة التنظيمية و التي عبر عنها بعض الباحثين على أنها محاولة إنشاء جسر من الخبرات و المعارف و المعلومات بين الأفراد ، و المجموعات ، والمنظمة (Bhatt 2001).

ونجد من بين أهم الباحثين المهتمين بمجال المعرفة في الأدب الإداري Nonaka والذي أكد بأن العملية المعرفية داخل المنظمة تظهر وتنمو من خلال التنشئة الاجتماعية للأفراد ، بحيث عرفها على أنها عملية إنسانية تتمثل في مزيج من الخبرات و التجارب و المعتقدات التي يؤمن بها أفراد المنظمة و التي يستخدمونها لتفسير الحقائق و الظواهر وحل المشاكل (Nonaka and Takeuchi 1996). وبالتالي يمكن القول بأن المعرفة عبارة عن مجموعة من الأفكار و التصرفات ذات الجودة ، والتي يتمتع بها المورد البشري كنتيجة لمجموعة من

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

الخبرات و التجارب ، بحيث تهدف المنظمة لاستغلالها و تنميتها من أجل الوصول لتحقيق أهدافها بكل كفاءة و فعالية .

من خلال المفاهيم و الدراسات السابقة حول المعرفة نلاحظ بأن أغلب التعريفات قد جاءت تبين بأن المصدر الأساسي للمعرفة يتمثل في المورد البشري ، وهذا لما أكرم الله به الإنسان من نعمة " العقل " ، والذي يتمثل في نظام بالغ الذكاء و الجودة بقدره إعجازية إلهية تمكن المورد البشري من ربط مختلف المعلومات و ترتيب الأفكار و تحويلها إلى مهارات و خبرات لمواجهة مختلف المشاكل .

كما أننا لاحظنا أن كلمة "المعلومات" (Information) قد جاءت لتبرز العديد من التعريفات حول المعرفة (Knowledge)، وهذا نظرا للتداخل الكبير بين هذين المفهومين ، مما أدى إلى ظهور بعض الالتباس لدى العديد من الباحثين في استعمال هذين المصطلحين ، ولهذا يجدر بنا التوضيح بأنه يوجد اختلاف مطلق بين كل من "المعرفة" و "المعلومات" ، وبهذا سنحاول التمييز بين كلا المفهومين حتى يتسنى لنا استيعاب مفهوم المعرفة أكثر ، من خلال تقديم ما يعرف بنموذج هيكل المعرفة .

### 1.1 النموذج الهيكلي للمعرفة (هرم المعرفة) Hierarchical of Knowledge :

إضافة للتعريف السابقة التي تطرقنا إليها حول مضمون "المعرفة" ، سنحاول توضيح المعنى العميق الذي يتضمنه هذا المصطلح من خلال تقديم نموذج هيكل أو هرم المعرفة ، وهذا لتوضيح مكوناتها و أجزائها و الذي سيوضح لنا أيضا الفرق بين كل من مصطلح "المعرفة" و كذا "المعلومات" .

➤ **البيانات Data** : تعتبر البيانات النواة أو الحجر الأساس لبناء أية معلومة أو معرفة ، وهذا باعتبارها القاعدة الأساسية للهرم المعرفي ، بحيث تتمثل في مجموعة من المشاهدات البسيطة الغير مترابطة أو الغير منظمة و التي تكون على شكل مجموعة من الرموز أو الأرقام (Tuomi 1999) ، كما تكون هذه المشاهدات بسيطة للملاحظة أو المشاهد ، لكنها غير مفهومة للملاحظ ، وبهذا تكون هذه البيانات بدون أي معنى أو قيمة إذا لم يتم تنظيمها و ترتيبها بالصورة اللازمة . كما تجدر الإشارة أن مرحلة جمع البيانات مهمة للغاية كمدخل لبناء أية معلومة .

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

➤ **المعلومات Information** : تمثل المعلومات مجموعة من الحقائق أو الأفكار ذات المعنى أو الغاية ، إذ تم تعريفها على أنها هيكل من البيانات التي تمت معالجتها وترتيبها ترتيبا علميا و منطقيا لتكون أكثر نفعاً للمستخدم أثناء صناعة القرار و التصرفات (Ives, Hamilton et al. 1980). إضافة إلى أن المعلومات قد تكون على أشكال مختلفة : كالمعلومات الكتابية ، المعلومات الصورية ، والمعلومات الصوتية ( Singh 2008).

كما تتضمن المعلومات غاية نفعية أو تعليمية والتي تكون في مجال معين ، بحيث يوضح ذلك كل من Prusak و Davenport بأن المعلومات في مجملها عبارة عن رسالة يكون الهدف منها هو إثراء المستقبل و نفعه بمفاهيم جديدة قد تساهم في تغيير أفكاره أو تصرفاته ، ومن هنا يظهر جليا اختلاف المعلومات عن البيانات من حيث الأثر (Davenport and Prusak 1997) .

➤ **المعرفة Knowledge** : تعتبر المعرفة من أجود ما قد يكتسبه الإنسان أو المنظمة في الوقت الحالي وهذا لأن امتلاك هذا النوع من الأصول الغير ملموسة يمكن المنظمات من إنشاء القيمة و تحقيق الازدهار لها ولحيطها ، وبهذا يمكن تعريف المعرفة على أنها تراكم كم هائل من المعلومات و الخبرات التي من شأنها أن تكون وسيلة لزيادة الإدراك و الفهم داخل المنظمة (Singh 2008).

إذ بينت الدراسات السابقة أنه لا يمكن تحصيل المعرفة إلا من خلال التراكم و التزايد للمعلومات ومزجها مع الخبرات والتجارب التي يقصد بها التطبيق الميداني لهذه المعلومات و الذي من شأنه أن يسمح للفرد بالوصول لمراحل من العمق و الإدراك و القدرة على التعلم التنظيمي . بحيث تظهر ماهية المعرفة في أنها ليست مجرد تخزين للمعلومات بل في الاستعمال الذكي لها و التي تعطي الفرد القدرة على اتخاذ القرارات و الاستخدام الأمثل للمعارف في سياق خاص من حيث الوقت و المكان المناسب (Sabherwal and Becerra- 2003). إضافة لذلك فإن هيكلية المعرفة و نقلها من خلال الأجهزة و التكنولوجيا أمر صعب للغاية، وهذا لأنها تمثل معلومات خصبة يتم ملاحظتها و استخراجها من خلال نظام عالي الذكاء و المتمثل في العقل البشري .

ومن خلال ما تم عرضه من توضيحات لما تتضمنه المعرفة من مفاهيم تتداخل وتتشابك معها يمكن القول بأن مصطلح المعلومات يرتبط أكثر بميدان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال التي تعتمد على البرمجيات و الأجهزة في معالجة البيانات و تنظيمها ، في حين أن المعرفة ترتبط أكثر بالعقل البشري والتي تكون نتيجة للتجارب و الخبرات

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

التي تسمح له باستخدام المعارف و المعلومات بالكيفية و الطريقة الملائمة الأمر الذي من شأنه أن يولد معارف جديدة أخرى .

### 2.1 أنواع المعرفة التنظيمية ( المعرفة الضمنية ، المعرفة الصريحة ) Type of Organizational Knowledge :Culture

إن إيجاد مفهوم شامل للمعرفة أمر بالغ التعقيد و هذا يرجع للطبيعة المركبة و المختلطة للمعرفة ، إذ يوجد اتفاق شامل أن عملية إدارة المعارف التنظيمية أمر يكتنفه الكثير من الغموض وهذا يظهر جليا في أن جزءا كبيرا من المعرفة في طبيعتها غير مرئي أو ملموس . وفي محاولة من الباحثين لتسهيل إدارة المعرفة التنظيمية وتحديدتها داخل المنظمة فقد تم تقسيمها من طرف الباحثين إلى عدة تقسيمات إلا أن أشهر هذه التقسيمات تمثلت في كل من : المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة (Nonaka and Takeuchi 1996).

و لقد أخذ هذا التقسيم القبول الشامل من أغلب الرواد و الباحثين في مجال إدارة المعرفة ، إذ يعتبر كل من Nonaka و Takeuchi أن المعرفة التنظيمية مزيج بين ما هو ملموس و قابل للقياس من معلومات و خبرات داخل الكتب و القواعد التنظيمية (المعرفة الصريحة ) Explicit Knowledge وبين ما هو غير ظاهر أو مرئي و الذي يصعب قياسه أو تحديده بحيث يكون داخل عقل المورد البشري ( المعرفة الضمنية) Tacit Knowledge ، بحيث نعرف كل من المعرفة الصريحة و الضمنية كالتالي :

✓ **المعرفة الصريحة Explicit Knowledge** : تعبر المعرفة الصريحة عن ذلك الجزء الظاهر من المعرفة أو بمعنى آخر البسيط و الذي يتمثل في تلك المعلومات المهيكلة و الموضوعية و التي يتم نقلها من خلال القوانين و الأنظمة إضافة إلى إمكانية تخزينها و نقلها بالاعتماد على التكنولوجيا و البرمجيات ( Nonaka and Konno 1998) ، بحيث يمكن القول أن هذا النوع من المعرفة هو كل ما يمكن للمنظمة الاحتفاظ به بسهولة في داخل قواعدها التنظيمية .

كما تعرف المعرفة الصريحة أيضا بالمعرفة الصلبة و التي تكون ملموسة على شكل كتب ، ملفات ، أقراص ، وثائق بحيث تعتمد المنظمة في ترميزها و تشفيرها على التنظيم الرسمي (Amin Bidokhti, Makvand-

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

(Hosseini et al. 2011)، كما يمكن القول أن هذا النوع من المعرفة يسمح للأفراد بمعرفة ماهية الأشياء و  
وما هو مدلولها .

✓ المعرفة الضمنية **Tacit Knowledge** : تمثل المعرفة الضمنية المعرفة الجوهرية للمنظمة بحيث  
تعتمد عليها كحجر أساس لتوليد جميع المعارف الأخرى .

إذ يتم تعريف المعرفة الضمنية على أنها المعرفة الغير ظاهرة أو الغير ملموسة وهذا لارتباطها بالعقل البشري  
بحيث تتمثل في مجموعة من المهارات ، الخبرات ، و التجارب التي يتمتع بها أفراد المنظمة و التي يمكن ملاحظتها  
فقط من خلال ممارساتهم و تصرفاتهم أثناء أداء مهامهم اليومية ، الأمر الذي يجعل المعرفة الضمنية شديدة  
التعقيد من حيث محاولة نقلها من خلال التكنولوجيا ، القوانين ، و الأنظمة بحيث يكون السبيل الوحيد لمشاركتها  
هو الاعتماد على العلاقات الإنسانية (Nonaka, Toyama et al. 2000) .

كما تجدر الإشارة أن هذه المعارف الضمنية تمثل درجة عميقة من الوعي و التي من خلالها يدرك أعضاء التنظيم  
الغاية من وجود المنظمة وكيفية إنجازهم للمهام ، الأمر الذي يسمح لهم باتخاذ القرارات و القدرة على مواكبة  
حالات التغير بكل مرونة وكفاءة (Platts and Yeung 2000) .

وعلى الرغم من الاختلافات الجوهرية التي تطرقنا إليها أعلاه بخصوص المعرفة الضمنية و الصريحة ، إلا أن كل من  
هما يكمل الآخر ، وهذا لأن كلاهما يساهم في بناء وتنمية المهارات و المعارف التنظيمية ، ولهذا تدرك المنظمات  
الذكية اليوم أهمية تحقيق التكامل بينهما و الاستفادة منهما بهدف تحقيق الأداء الفعال . كما تدرك المنظمات  
اليوم أن عدم إدارتها لمعارفها التنظيمية باعتبارها كواحدة من أهم الأصول الفكرية و الأدوات الاستراتيجية قد  
يهدد بضياعها و فقدانها ، وبهدف تحقيق هذه الغاية تسعى المنظمات لتفعيل ممارسات عمليات إدارة المعرفة  
كإحدى الآليات الحيوية لتحقيق الميزة التنافسية و الازدهار في أعمالها ( Sheng, Chang et al. )  
(2013).

### 2. تعريف إدارة المعرفة **Definition of Knowledge Management** :

تعتبر إدارة المعرفة من بين أهم المفاتيح الاستراتيجية التي تسمح للمنظمة باكتشاف طاقاتها الكامنة و الوصول  
إلى أبعد من حدودها ، ونظرا للأهمية البالغة لها كعنصر حاسم في ازدهار المنظمة فقد تعددت التعاريف و  
المفاهيم حولها ، إذ عرفت إدارة المعرفة على أنها مجموعة العمليات التي تسعى لتوفير المعلومات ، حفظها،

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

مشاركتها، وكذا تطويرها (Chait 1999)، بحيث كان ينظر إليها في البداية كمجموعة من الأنظمة والقوانين الرسمية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحديد المعلومات التي يجب توفيرها ونشرها بسهولة في كل المستويات التنظيمية (Liss 1999)، أين كان الحديث على المعرفة يتركز على إدارة المعرفة الصريحة من خلال البرامج التكنولوجية والتنظيم الرسمي .

وكما وضحنا سابقا فإن اتفاق الباحثين على أن الجوهر الحقيقي للمعرفة يتجلى في الجزء الخفي منها (المعرفة الضمنية)، وبأن المصدر الحقيقي لها يتمثل في العقل البشري للإنسان، فقد أخذ مفهوم إدارة المعرفة منحى أعمق، إذ تم تعريفها على أنها مجموعة التصورات والمعتقدات التي تنشئها الإدارة العليا والتي تسعى من خلالها لإنشاء روتين تعليمي وتسهيل عمليات نقل المعارف الضمنية والصريحة بين أعضاء المنظمة (López, Peón et al. 2004). بحيث يكون الهدف من إدارة المعرفة بهذا المفهوم هدفا استراتيجيا ليس مقتصرًا فقط على نقل المعلومات وتخزينها، بل في قدرة المنظمة على إنشاء المعرفة وتوليدها أين يكون الهدف الرئيسي هو تحقيق التعلم وتنمية مهارات العاملين. إضافة لذلك فقد تم تعريف إدارة المعرفة على أنها الوسيلة التي تسمح للمنظمة باستغلال معارفها التنظيمية بكل كفاءة وفعالية مما يمكنها من تحقيق تنمية رأس مالها الفكري كميزة تنافسية تحقق لها الازدهار في محيطها (Nonaka, Kobayashi et al. 2008). وفي نفس السياق عرفها آخرون بأنها التوجه الاستراتيجي الذي يجعل إدارة المنظمة على وعي بقدراتها التنظيمية من خلال العمل على تنمية أصولها الفكرية عن طريق خلق التكامل والتبادل بين المعارف والمهارات وكذا الخبرات التي يتمتع بها أفراد التنظيم (Wu, Hu et al. 2012).

فمن خلال التعاريف السابقة يمكن ملاحظة أن إدارة المعرفة عبارة عن نظام معرفي قائم بذاته تنشئه المنظمة بغية تشجيع التشارك المعرفي بين مختلف المستويات التنظيمية والذي يهدف لتوليد المعرفة، نشرها، تخزينها وكذا تطبيقها، أين يكون المحور الأساسي لهذه العملية هو المورد البشري. وبهذا تعتمد هذه الدراسة على المفهوم الذي يرى بأن إدارة المعرفة نشاط إنساني هادف يسعى لتشجيع أفراد المنظمة على المبادرة في التعلم ومشاركة معارفهم مع باقي أعضاء المنظمة بهدف تسهيل تحويل المعارف الضمنية إلى صريحة من خلال الاعتماد على التنظيم الرسمي والغير الرسمي بالشكل الذي يحقق للمنظمة النمو والازدهار .

## 1.2 أهمية إدارة المعرفة : The Important of Knowledge Management

إن التغيرات المتسارعة لبيئة الأعمال وتغير معايير المنافسة فيها حيث أصبحت السرعة في اتخاذ القرار و القيام بالأعمال أمرا مهما أكثر من جمع المعلومات و البحث عليها . وفي ظل التغيرات الديناميكية و ازدياد شدة المنافسة ، فإن إدارة المعرفة تعد من بين الأدوات الاستراتيجية الرئيسية التي تحقق للمنظمة السبق في التصرف و القيام بالأعمال الصحيحة متجاوزة في ذلك التكاليف الناجمة عن القيام بالأخطاء أو التأخر في إنجاز المهام . إذ تظهر الأهمية البالغة لإدارة المعرفة في توفيرها للقنوات المعرفية سواء من داخل المنظمة أو من خارجها ، بحيث تصبح للمنظمة القدرة على توليد المعرفة واكتشاف المعلومات حول الأعمال دون الحاجة لتبعية المنظمات الأخرى ، وهذا راجع للدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات و الخبرات البشرية وتنميتها من خلال إثراءها بالمعارف في الوقت و المكان المناسبين .

إضافة لذلك فإن إدارة المعرفة تعتبر من بين أهم المميزات التنافسية التي تحقق للمنظمة تنمية مواردها الجوهرية و المحافظة عليها وهذا من خلال قدرتها على تأسيس نظام تعليمي داخل المنظمة يحول العاملين فيها من مستقبلين للمعرفة إلى صانعين لها ، الأمر الذي يحقق للمنظمة النمو و الاستمرار. كذلك فإن أهم ما تحققه إدارة المعرفة للمنظمة يكون في جعلها في حالة من الوعي الدائم بكل ما يحدث في محيطها الأمر الذي يسهل عليها معرفة حاجاتها و الوصول إليها بأقل التكاليف مما يرفع من أداءها التنظيمي . ويعتبر من بين أهم الأدوار الرئيسية لإدارة المعرفة في المنظمة هو إعطائها الواجهة العصرية مما يسمح لها بتبني الأساليب التنظيمية الإبداعية كأساليب الإدارة الرشيقة ، الإدارة الخضراء وغيرها ، الأمر الذي يزيد من الارتباط الإيجابي بين المنظمة ومحيطها السائر نحو التطور مما يكسبها السمعة و العلامة الموثوقة كميزة تنافسية حيوية (Abbas and Saḡsan 2019) .

تحقق إدارة المعرفة للمنظمة كذلك القدرة على معرفة نقاط قوتها و المعارف الخاصة التي تتميز بها ، بحيث تسعى في ذلك لتنميتها و الحفاظ عليها بالمناهج و الطرق السليمة ، كما تظهر للمنظمة جوانب الضعف و الاحتياجات من المعارف و المهارات التي يجب على المنظمة اكتسابها و توليدها ، إذ يكون ذلك في كون أن إدارة المعرفة تهتم بدرجة الأولى في جعل الأفراد مهتمين و متحمسين للقيام بمشاركة معارفهم و اكتساب معارف جديدة ، الأمر الذي يحقق للمنظمة الاستثمار في مورد لامتناهي يسمح لها بالنمو و الازدهار.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

تعمل كذلك إدارة المعرفة على توفير الطرق الصحيحة و الأدوات اللازمة للتعامل مع الموارد الملموسة وتنميتها بحيث تساعد المنظمة على إخراج القدرات الإبداعية الكامنة و المعارف الخفية لدى الأفراد وتحويلها لطاقات و أفكار إبداعية متجددة ، بحيث لا يقتصر الهدف من إدارة المعرفة في نقل المهارات بين الأفراد ، بل تكون غايتها في شكل أعمق و المتمثل في نقل القدرة على الإبداع كعدوى تسعى لنشرها بين أفراد المنظمة . وفي الأخير يمكن القول أن أهمية إدارة المعرفة تبرز في قدرتها على تحقيق التكامل و التنسيق بين القدرات التنظيمية للمنظمة مما يعطيها القدرة على السير بعقلانية و ترشيد قراراتها مما ينعكس على تحسين الأداء وتحقيق الكفاءة سواء من الجانب المالي أو الإداري .

### 2.2 عمليات إدارة المعرفة من خلال نموذج إنشاء المعرفة "SECI" :

إن الاهتمام بإدارة المعرفة كإحدى الدعائم الأساسية لنجاح المنظمات في ظل العصر الحالي ، وسعي المنظمات لتفعيلها و الاعتماد عليها ، أدى إلى ظهور العديد من النماذج التي جاءت لتبين العمليات التي يتم من خلالها تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة ، بحيث أكدت الدراسات السابقة أن نجاح المنظمات في تطبيق هذا التوجه يعتمد على نجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة بكل كفاءة و فعالية . ومن خلال القيام بالمسح النظري فقد تم الكشف عن مجموعة من نماذج عمليات إدارة المعرفة و التي تم اعتمادها في البحوث من أجل الكشف عن مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات المدروسة ، بحيث يعرض الجدول رقم 1 النماذج المختلفة لعمليات إدارة المعرفة من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع و الدراسات السابقة كالتالي :

| صاحب النظرية                | نموذج عمليات إدارة المعرفة  |
|-----------------------------|---|
| Wiig(1993)                  | توليد المعرفة وتحديد مصادرها ، تجميع المعرفة وتحويلها ، نشر المعرفة ، تطبيق المعرفة المرجع. |
| Bhatt(2001)                 | توليد المعرفة ، تحديد المعرفة ، عرض المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة .               |
| Parikh(2001)                | اكتساب المعرفة ، هيكلية المعرفة وتنظيمها ، نشر المعرفة ، تطبيق المعرفة.                     |
| Horwitch and Armacost(2002) | إنشاء المعرفة ، تحديد المعرفة ، تنظيم المعرفة ، نقل المعرفة ، تطبيق المعرفة .               |
| Darroch(2003)               | اكتساب المعرفة ، توزيع المعرفة ، و تطبيق المعرفة .  |

جدول 1 النماذج المختلفة لعمليات إدارة المعرفة.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

وعلى الرغم من تعدد النماذج التي أتت لتوضح مفهوم عمليات إدارة المعرفة ، إلا أن نموذج "Nonaka and Takuchi" لإنشاء المعرفة أو ما يعرف أيضا بنموذج (SECI) يعتبر من أشهر نماذج عمليات إدارة المعرفة وأكثرها استعمالا في البحوث و الدراسات الأكاديمية ، وبهذا سنعمد في هذه الدراسة على هذا النموذج في الكشف عن مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة نظرا لملائمته مع متطلبات هذه الدراسة و سهولة استعماله ، إضافة إلى توافقه مع توجه الدراسة الحالية والنظرية التي تعتمدها بأن المعرفة في أصلها مرتبطة بالعقل البشري ، وبأنها مجموعة من الخبرات و المهارات التي يتم نقلها وتبادلها من خلال السياق الاجتماعي و الثقافي ( Von Krogh and Roos 1995) ، بحيث بينت الدراسات أن (90%) من عمليات إدارة المعرفة تعتمد بالدرجة الأولى على العمليات الإنسانية و الاجتماعية ، في حين تعتمد على التكنولوجيا في تسهيل عمليات تخزين المعارف الصريحة و إعادة نشرها عبر المستويات التنظيمية بنسبة (10%) (Ahmady, Nikooravesh et al. 2016). وبهذا تقوم هذه الدراسة على فكرة أن عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة تتمثل في مجموعة الطرق و الوسائل التي يتم من خلالها تسهيل تبادل و نقل المعارف بين أعضاء المنظمة من ضمنية إلى صريحة و العكس .

يوضح نموذج إنشاء المعرفة (SECI) الذي قدمه كل من "Nonaka and Tkeuchi" ممارسات عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة ، بحيث يكون الهدف من هذه العمليات هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ، وكذا تحويل المعارف الصريحة إلى ضمنية ، أين يتم ذلك من خلال أربعة عمليات معرفية أساسية متمثلة في ما يعرف بالتنشئة الاجتماعية Socialisation ، التجسيد Externalisation ، الربط Combination ، و الإدخال أو التفريغ Internalisation). بحيث يوضح كل من Nonaka and Takeuchi أن الهدف من تطبيق ممارسات إدارة المعرفة داخل المنظمة لا يقتصر في محاولة نقل و تبادل المعارف ، بل يكون في أشياء أعمق والتي تعطي للمنظمة القدرة على إنشاء المعارف الجديدة و خلق القيمة ، والتي تتمثل في إدراك الغاية من تعلم الأشياء بدلا من تعلم القيام بشيء ما فقط من أجل إنجاز مهمة معينة . إضافة إلى ذلك يوضح نموذج (SECI) أن نجاح ممارسات عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة يتطلب عملية معرفية ديناميكية لا متناهية يتم فيها تبادل ونشر المعرفة عبر العاملين و مشاركة معارفهم الفردية الضمنية Individuel إلى فرق العمل Group معرفة جماعية ، ثم توزع إلى باقي مستويات المنظمة ككل (معرفة تنظيمية) Organisation لتعود من جديد إلى

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

أفراد المنظمة من أجل تنمية مهاراتهم وتطويرها وهذا ما يسميه Nonaka بحلقة المعرفة والتي تحدث من خلال ممارسات عمليات إدارة المعرفة كالتالي :

❖ **التنشئة الاجتماعية Socialisation** : تتمثل عملية التنشئة الاجتماعية في كونها العملية التي يمكن من خلالها مشاركة المعارف الضمنية بين الأفراد والتي تعتبر مهمة بالغة التعقيد ، بحيث يتم فيها تحويل و تبادل المعرفة الضمنية لدى العاملين إلى معرفة ضمنية جديدة مكتسبة ، الأمر الذي يتطلب ما يعرف بالتنشئة الاجتماعية والذي يكون من خلال إعطاء الفرصة للعاملين بتجسيد وتشكيل الروابط الإنسانية في إطار غير رسمي بعيدا عن القوانين و الرسميات ، أين يمكن للعاملين تمضية وقت أكبر مع بعضهم البعض و تبادل الخبرات و العمل يدا بيد (Nonaka and Konno 1998) . بحيث تمثل التنشئة الاجتماعية الفضاء الطبيعي للإنسان أن يصبح ذلك الكائن الذي يتعلم بصورة تلقائية معتمدا في ذلك على انتمائه للمحيط أو المجموعة التي يتشارك معها نفس الروابط . إضافة إلى ذلك فقد بينت الدراسات السابقة أن نجاعة التنشئة الاجتماعية في تحويل ونقل المعرفة الضمنية بين الأفراد تتمثل في قدرة الإنسان على تعلم بعض الأشياء من خلال الملاحظة فقط والتي تتطلب منه المشاركة في تجربة عمل ما والقيام بالأفعال التي تتطلبها تلك الأعمال ، الأمر الذي يعطيه القدرة لملاحظة الآخرين و نفسه وبهذا يستطيع أن يدرك أشياء غير ظاهرة بحواسه قد لا يفقهها من خلال القراءة أو الكتابة ، (Nguyen and Mohamed 2011).

❖ **التجسيد Externalisation** : تعبر هذه العملية عن محاولة الإدارة إخراج و تجسيد المعارف الضمنية الخفية لدى الأفراد و تحويلها إلى صورة ظاهرة أين يمكن التحكم فيها وحمايتها من الضياع وهو ما يعبر عنه في نموذج (SECI) بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ، بحيث يكون الهدف من عملية التجسيد هو تبسيط شكل المعرفة و تحديدها بصورة تسهل على الأفراد استيعابها و اكتسابها ( Nonaka, Toyama et al. 2000).

كما تعتمد عملية التجسيد على طرق منهجية يتم فيها التعبير عن المعارف الضمنية و مهارات الأفراد بالاعتماد على الصور ، الأشكال ، وكذا الرموز في التحويل هاته الأفكار الخفية إلى أشياء يمكن ملاحظتها وفهمها بصورة أبسط . إضافة لذلك تتطلب عملية التجسيد تبادل الأفكار من خلال نطاق واسع من الجماعات أين يتم تبادل

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

الأفكار من خلال الإحصائيات ، التقارير ، الكتابات ، مما يسهل تجسيد هذه المعارف الخفية إلى معارف ظاهرية (Gray and Densten 2005) .

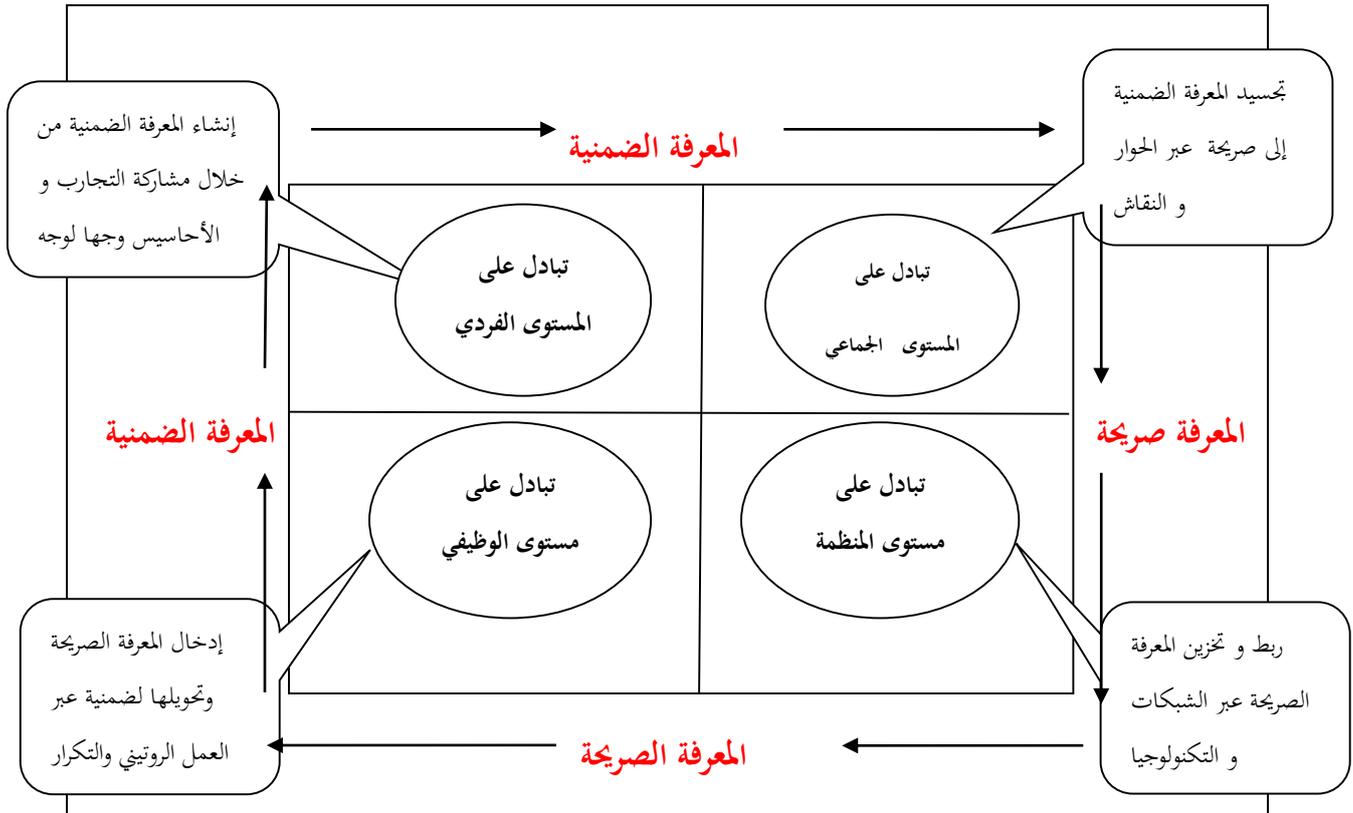
❖ **الربط Combination** : يتم في هذه المرحلة من ممارسات عمليات إدارة المعرفة حسب نموذج (SECI) تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة جديدة في شكل أكثر تعقيد حيث يكون الهدف هنا هو دمج المعارف الصريحة السابقة و المخزنة داخل المستودعات المعرفية للمنظمة مع المعارف الصريحة المكتسبة ومشاركتها مع جميع المستويات التنظيمية للمنظمة ، بحيث تعتمد في ذلك على الإجراءات الرسمية ، الأنظمة الخبيرة و التكنولوجيا (Nonaka, Toyama et al. 2000) . كما قد كشفت الدراسات السابقة أن هذه العملية قد تحدث من داخل أو من خارج محيط المنظمة والتي تحتاج فيها المنظمة إلى إنشاء شبكات اتصال رسمية مع محيطها الخارجي أين تعتمد في ذلك على ربط معارف جديدة سواء من خلال الاعتماد على المجموعات و فرق العمل أو قد تحدث كذلك على مستوى المنظمة ككل من خلال القيام بإبرام العقود مع منظمات أخرى (Nonaka and Takeuchi 1996) .

❖ **التفريع Internalisation** : تمثل مرحلة التفريع العملية التي يتم فيها تحويل المعارف الصريحة التي تم اكتسابها من طرفة المنظمة إلى معارف ضمنية لدى الأفراد بهدف تنمية مهاراتهم والتطوير من كفاءاتهم ، بحيث تتطلب هذه المرحلة تحديد المعرفة المراد تطويرها أو تنميتها لدى العاملين كل حسب مهامهم وتخصصهم . إضافة إلى ذلك تمثل هذه العملية محاولة تجسيد تلك المعارف الصريحة التي تكون على شكل صور و كتب إلى أفعال و تطبيق عملي يتم اعتماده في إنجاز الأعمال و المهام ، الأمر الذي يتطلب من الفئة المستهدفة أو التي يراد مشاركتهم للمعارف الصريحة بغية تحويلها إلى معارف ضمنية أن يتم ذلك من خلال جعلهم يعيشون نفس التجارب و المرور بنفس المراحل التي قد مر بها العاملين الآخرين ، بحيث يساعد هذا الأمر تنمية الإدراك لدى العاملين بما تتضمنه هذه المعارف الصريحة . كذلك يستطيع الفرد اكتساب المعرفة الضمنية من خلال الاستماع إلى قصص الآخرين وتجاربهم مما يسهل عليه استيعاب المعرفة الصريحة التي قد تكون على شكل كتابات و استيعابها بشكل أفضل لتصبح ضمنية لديه (Nguyen and Mohamed 2011).

وعلى الرغم من أن كل عملية من العمليات الأربعة لنموذج إنشاء المعرفة (SECI) تتميز بخصائص وظروف تميزها عن غيرها إلا أنها عبارة عن حلقة مترابطة متصلة مع بعضها البعض ، بحيث يعتمد نجاح أحدها على الآخر ،

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

فعلى سبيل المثال قد تمثل العملية الرابعة "التفريغ" نهاية حلقة معرفية واحدة ، لا كنها في نفس الوقت تساهم في بداية الحلقات المعرفية الأخرى وهنا تظهر قوة هذا النموذج في توفيره لزخم معرفي لامتناهي ، الأمر الذي يحقق للمنظمة إنشاء القيمة ، بحيث نوضح ما سبق ذكره من خلال الشكل رقم 2 والذي يظهر عمليات إدارة المعرفة حسب نموذج إنشاء المعرفة (SECI) ل Nonaka and Takeuchi (1996) :



الشكل 1 نموذج نوناكا و تاكيشي لإنشاء المعرفة من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة (Nonaka and Takeuchi 1996)

## المطلب الثاني: الأساسيات النظرية للقيادة و السلوكيات القيادية

لطالما كانت القيادة محور اهتمام الباحثين و المفكرين من مختلف التخصصات و المجالات ، وهذا راجع للدور الذي لعبه القادة على مر التاريخ البشري في بناءهم للحضارات و الأمم من خلال اعتمادهم على الخصائص و المميزات التي يتمتعون بها ، والتي أعطتهم الحق في قيادة و تحريك الأفراد نحو الأهداف التي يرغبون بها . كما بين الأمر ذاته الأدب الإداري بأن قوة أو ضعف الكثير من المنظمات في العصر الحالي راجع للدور الذي قام به القادة و مدراء الشركات و قدرتهم النوعية في تجاوز الصعاب و التحديات ، بحيث تنعكس قوة القائد أو ضعفه على قوة المنظمة أو ضعفها (Tsui, Zhang et al. 2006) ، الأمر الذي يجعل من القيادة اليوم موردا حاسم في نجاح أو فشل الكثير من المنظمات . وبهذا سنحاول في هذا المطلب التعرف على ماهية القيادة و مختلف النظريات التي جاءت تبين مدلولها ، إلى جانب التعريف بالسلوكيات القيادية كإحدى أبرز الميزات التي يتمتع بها القادة و التي يعتمدون عليها في تحقيق أهدافهم بكل كفاءة وفعالية .

### 1 تعريف القيادة : The Definition of leadership

إن التطورات الهائلة التي يشهدها العصر الحالي ، و تغير معايير المنافسة بين الشركات أين أصبحت المنظمات تعتمد على الموارد الفكرية في تحقيق الريادة و الازدهار، الأمر الذي دعي المنظمات لتطوير مناهج التسيير بالشكل الذي يحقق لها الاستغلال الأمثل لمواردها ، بحيث تعد القيادة من بين أهم الأدوات المحورية و المزايا التنافسية لأي منظمة رائدة تسعى للبقاء و النمو في السوق . إذ أدى تنوع الكفاءات البشرية و تعدد الوظائف و المهام داخل المنظمة إلى تغيير المتطلبات الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى المدراء والقادة ، بحيث يقول بيتر داركر أن القادة الفاعلين في المنظمات هم من يشاركون العاملين إنجاز المهام ويسعون لتحفيزهم و الوقوف على تطويرهم بدلا من إعطاء الأوامر و الوقوف على الأخطاء .

ونظرا للأهمية البالغة لموضوع القيادة في منظمات الأعمال فقد حاول العديد من الباحثين تعريفها ، حيث أجمعت العديد من الدراسات على أن القيادة هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق التأثير الإيجابي في الآخرين من أجل توظيف قدراتهم نحو إنجاز الأهداف المسطرة من الإدارة العليا للمنظمة ( Magnier-Watanabe, Benton et al. 2015, Wang, Yu et al. 2019, Pellegrini, Ciampi et al.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

(2020) ، وهذا لأن الدور الأساسي للقيادة يبدأ من تحديد الوجهة التي يجب على المنظمة إتباعها مروراً بتحديد الكيفية التي يجب أن يتم بها عمل الأشياء ، فعلى القائد أن يتميز عن باقي التابعين بمعارف تسمح له بإقناعهم وتحريك عواطفهم من أجل تحقيق رؤية المنظمة .

كما تعتبر القيادة عملية إنسانية عاطفية يتم التمييز بها بين ما يقوم به القائد و المدير، إذ تتمثل في قدرة القائد على التفاعل مع الأفراد من أجل إلهامهم و تحفيزهم لبدل مجهودات أكثر بالشكل الذي يحقق للمنظمة أهدافها بكل فعالية (Wu, Lin et al. 2011) . إذ نجد أن فعالية القائد تظهر من حيث قدرته على بناء روابط إنسانية قوية بينه وبين تابعيه مما يجعلهم يقومون بإنجاز المهام و تتبع توجيهاته من محظ إرادتهم ورغبتهم العاطفية أي أنهم يكونون في حالة من التحفيز و الحماس لبدل جهدهم مما يجعلهم يقومون بإنجاز الأعمال بكل فعالية ، حيث أن القائد يركز على إنجاز الهدف . في حين أن المدير يركز على الكيفية و الخطوات التي يجب على العاملين القيام بها ، بحيث تكون علاقة المدير بالعاملين علاقة وظيفية تنتهي بإنهاء خطوات إنجازها ، وبذا نجد أن المدير يفتش في بناء وتشكيل فرق عمل قوية تجمعها روابط إنسانية سامية كالثقة و روح الفريق ، الأمر الذي يجعل العاملين يقومون بإتباع أوامر المدير ليس لأنهم يريدون القيام بها بل لأنهم مجبرون على تنفيذها احتراماً للسلطة القانونية التي يتمتع بها المدير .

إضافة لكل هذا فإن الباحثين في الأدب الإداري يؤكدون على أن القيادة وصف لمجموعة من الأنماط السلوكية التي تعطي صاحبها القوة للتأثير في الآخرين من أجل الاتفاق على إنجاز الأهداف الصحيحة (Yukl 2012) ، إذ قد تكون هذه السلوكيات فطرية لدى الشخص منذ الولادة أو قد تكون مكتسبة قد اكتسبها من خلال التدريب أو التفاعل مع الأشخاص المؤثرين و القادة ، أي أن قدرة الشخص على أن يصبح قائد تعتمد بالدرجة الأولى على مدى استعدادة وتقبله لاكتساب السلوكيات القيادية ، أي أن النقاش حول إمكانية الفرد أن يصبح قائداً يكون الإجابة عليها بنعم و لكن بشرط قائم يتضمنه الاستعداد النفسي و العقلي و الجسدي للفرد بتعلم مهارات قيادية جديدة .

## 1.1 عناصر القيادة **The Elements of leadership** :

تعتبر القيادة عملية إنسانية اجتماعية في أصلها ، بحيث يتطلب وجود ظاهرة القيادة عدة عوامل وعناصر مختلفة و التي يتم من خلالها تحفيز هذه العملية ، بحيث تتفاعل هذه العناصر فيما بينها لتشكل في الأخير عملية القيادة والتي تتمثل في كل من الجماعة ، القائد ، التأثير والهدف (طلال and مشرف. 2004) ، بحيث نشرح كل منها على حدى كالتالي :

● **توفر مجموعة منظمة من الأفراد أو التجمع الإنساني المنظم The group** : إذ لا يمكن أن تحدث عملية القيادة عند وجود الفرد مع ذاته مما يتطلب وجوده داخل جماعة منظمة وهادفة بحيث يكون لدى كل فرد منهم رغبات وحاجيات يسعى لتلبيتها ، الأمر الذي يجعل الجماعة بحاجة إلى قائد يستطيع قيادة وتوجيه هذه الرغبات بالشكل الذي يحقق كل من أهداف المجموعة و الفرد من خلال تقسيم المسؤوليات و المهام ، وهو ما يختلف عن التجمعات الإنسانية العادية التي تجمعت بصفة عفوية أو في مناسبات ما .  
كما تجدر الإشارة إلى أن طبيعة الجماعة من حيث المهارات و مستوى الوعي لها أثر كبير على مدى نجاح عملية القيادة من فشلها .

● **القائد The leader** : إن جوهر عملية القيادة و ظهور العديد من الدراسات حولها عبر التاريخ كان نتيجة لبروز أشخاص بسمات وسلوكيات مختلفة يتميزون بها عن باقي أعضاء جماعتهم مما يجعل الجماعات يتبعونهم برغبتهم الذاتية ، ويعترفون له بأحقية قيادته للمجموعة ، بحيث عرف هذا الشخص على أنه "القائد" (Leader) ، إذ يبرز الدور الحيوي للقائد في توجيه الأفراد الآخرين و قيادتهم نحو الأهداف الصحيحة ، إضافة إلى قدرته في توحيد جهودهم على إنجاز الأعمال بشكل جماعي .

● **التأثير أو الإلهام The Influence** : يمثل التأثير تلك القوة التي يستخدمها القائد في تحريك الأفراد نحو الاهداف و الغايات المسطرة من طرف الإدارة العليا ، بحيث يكون هذا التأثير بطريقة مقصودة وهادفة من طرف القائد و التي تتطلب حدوث تفاعل مباشر أو غير مباشر بين القائد و باقي أعضاء الفريق ، إذ يكون التأثير من خلال ممارسات مختلفة من طرف القائد كالتحفيز ، المكافآت ، العقاب ، التدريب و التوعية ، الاستماع الجيد و تفهم حاجيات التابعين ..... إلخ .

• الهدف **The goal**: يمثل الهدف في العملية القيادية الوجهة التي يختار قائد المجموعة تحريك أعضاء الفريق نحوها ، بحيث يكون هذا الهدف يوازن بين تلبية حاجات المنظمة و التابعين ، ولهذا تكون عملية تحديد الهدف من خصائص القائد ، إذ أنه الشخص الوحيد الذي يستطيع تحديد الهدف المناسب لكل مرحلة و لكل فريق معين .

## 1.2 أهمية القيادة **The Importante of leadership**:

إن الدور الذي تلعبه القيادة في منظمات الأعمال من حيث ازدهارها ونجاحها لا حصر له ، فعلى الرغم من أن موضوع القيادة في المنظمة يعتبر من المواضيع الكلاسيكية ، إلا أن الأدب الإداري لازال يهتم ويسعى لكشف خباياه و الغموض الذي يتضمنه ، وهذا لما للقيادة من أهمية مميزة تنافسية محورية في المنظمة . إذ تعتبر القيادة بمثابة السقف الزجاجي للأداء التنظيمي ، فعلى قدر نمو الدور الحيوي للقيادة في المنظمة على قدر نمو وتطور أدائها (Maxwell 2011) ، الأمر الذي أثبتته دراسات أخرى بأن جودة القيادة في المنظمة هي بمثابة المورد الحاسم لنموها و ازدهارها من فشلها و نهايتها (Tang 2017) .

يقول "**Admiral Barrie**" القائد الأول السابق للقوات المسلحة الأسترالية؛ أن صميم القيادة يكون في قدرتها على إخراج إنسانيتنا وتذكيرنا بأننا بشر (Sarros, Gray et al. 2002) ، إذ تظهر أهمية القيادة في المنظمة على حساب الإدارة في كون القيادة تهتم بإدارة الحياة الإنسانية للعاملين وليس فقط إدارة الوظائف والنظر للعاملين على أنهم آلات للقيام بمهام معينة يتم التقرب منهم فقط للقيام بالأعمال و إعطاء الأوامر، فقد أثبتت الدراسات أن اهتمام القائد بتابعيه و مساعدتهم في تلبية حاجياتهم ، واهتمامه بإنشاء علاقات إنسانية قوية معهم يساهم في زيادة دافعيتهم اتجاه العمل وبتالي الرفع من أدائهم (Yukl 2008).

ومن خلال ما تم ذكره حول أهمية القيادة أعلاه نذكر مجموعة من النقاط التي تبين مدى أهمية ودور القيادة في منظمات الأعمال كالتالي :

❖ تعمل القيادة على رسم الرؤية المستقبلية للمنظمة وتوضيحها للعاملين ( Ryan, Zhang et al. ) (2012).

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

❖ تساهم القيادة في بناء رأس المال البشري داخل المنظمة ، إذ تعمل القيادة على الاهتمام بالعنصر البشري بحيث تسعى لتطوير قدراته وتنميتها ، وهذا لأن القادة يهتمون بتطوير قدرات تابعيهم أكثر من اهتمامهم بتطوير قدراتهم (Maxwell 2011).

❖ يعتبر التغيير التنظيمي من بين أصعب المشاكل التي تواجه المنظمات عند محاولة القيام باستجابة للتغيرات التي تفرضها البيئة ، أين تعد القيادة الألية الحيوية لهذه العملية من خلال سلوكياتها وقدرتها على الإقناع وتغيير المعتقدات ، إذ تعد مهارة التفاوض من بين السلوكيات القيادية التي تسمح للقائد بإقناع العاملين على تبني طرق عمل جديدة و القيام بسلوكيات مختلفة لم يتعودوا عليها من قبل .

❖ تساهم القيادة في تفعيل عملية صناعة و اتخاذ القرار بكل كفاءة و فعالية خاصة في المواقف الصعبة ، أين يكون لاتخاذ القرار دور حاسم في نجاح أو فشل المنظمة (Cray, Inglis et al. 2007).

❖ من بين الادوار الرئيسية للقيادة هو قدرتها على خلق مناخ صحي داخل المنظمة مما يرفع من جاهزية العاملين لإنجاز الأعمال (Nguyen and Mohamed 2011) .

❖ كذلك تساهم القيادة في تفعيل الإبداع و الابتكار التنظيمي وهذا من خلال تمكين العاملين لإنجاز الأعمال بكل حرية و بدون قيود أو شرط (Li, Zhao et al. 2015)، إضافة إلى قدرة القيادة في أخذ المبادرة و المخاطرة في محاولة لاقتناص الفرص المتاحة للمنظمة ، وبهذا يأخذ العاملين ثقة أكبر للمبادرة مما يطلق خيالهم الإبداعي ، إضافة لحالات عدم اليقين و التغيير المستمر الذي تكون عليه المنظمة والذي من شأنه أن يحرك القدرات المعرفية الضمنية لدى العاملين كاستجابة للتغيرات الحاصلة في محيطهم ( Lee, Pak et al. 2019) .

### 2 التطورات النظرية للمفاهيم القيادية:

تعتبر القيادة من بين أهم المواضيع في عالم إدارة الأعمال ، والتي تلقت الكثير من الإسهامات و البحوث ، بحيث تبلور مفهومها عبر الزمن من خلال العديد من النظريات التي جاءت في محاولة لتفسير ظاهرها و الغموض الذي يكتنف مضامينها . فعلى الرغم من أن موضوع القيادة يعتبر من بين أكثر المواضيع التي لقت الكثير من الإسهامات العلمية في الأدب الإداري ، إلا أنها في نفس الوقت من بين أكثر المواضيع الغير مفهومة والمعقدة (Benmira and Agboola 2021) ، بحيث سنحاول التعرض لأهم النظريات التي جاءت لتفسير

ظاهرة القيادة أو اختلاف القائد عن الآخرين، كما تجدر الإشارة أن هذه النظريات تراكمية ولا ينفي أحدها صحة الآخر، بل يستند عليه كقاعدة ويضيئ جوانب أكثر ، بحيث نعرض تطور نظريات القيادة كما يلي :

## 1.2 تطورات نظريات القيادة Evolution of leadership Theory:

### ● نظرية الرجل العظيم 1840 و نظرية السمات 1930-1940 (Great Men Theory and Trait Theory)

انطلقت البحوث حول ظاهرة القيادة في القرن 19 عشر ميلادي ، أين كان تركيز الباحثين على إيجاد المميزات و الخصائص الشخصية التي يتميز بها القائد عن غيره من التابعين . إذ تعتبر نظرية الرجل العظيم من النظريات التي تؤمن بفكرة أن القادة يولدون ولا يصنعون ، بحيث تركز هذه النظرية على الصفات الفطرية التي يولد بها القائد ، والتي تعتبر أن القائد رجل عظيم يولد بالفطرة بصفات ومميزات قيادية خلقية وجسمية بمعنى آخر أن قلة قليلة فقط من البشر من يمكن أن تمتلك الصفة القيادة (Benmira and Agboola 2021). كما فتحت نظرية الرجل العظيم الكثير من الجدل الفلسفي القائم إلى يومنا هذا والذي مفاده هل القادة يولدون أم يصنعون ؟ وفي هذا السياق نتفق مع ما أجاب به الباحث و المؤلف في موضوع القيادة السيد (Jhon maxwell) في إحدى اللقاءات العلمية التلفزيونية عندما قال " لم أسمع عن قائد لم تلده أمه ، كل القادة يولدون ، وكل شخص يولد يستطيع أن يكون قائدا إذا كان مستعدا لذلك " .

جاءت بعد نظرية الرجل العظيم نظرية أخرى مكملتها لها تدعى بنظرية السمات بحيث تعتبر أن القادة العظماء يتميزون بسمات خاصة تميزهم عن غيرهم من التابعين والتي يمكن اكتسابها وتعلمها أو تكون فطرية مند ولادة الشخص ، بحيث حاولت هذه النظرية أن تحدد السمات التي تجعل من الشخص قائدا بهدف أن تدرب الأفراد على تنمية هذه السمات الشخصية مند الصغر ، إذ لازالت بعض المنظمات اليوم تستعملها في تنمية مهارات العاملين أو اكتشافهم في مرحلة الاستقطاب (Dziak 2019) .

### ● النظرية السلوكية 1940-1950 (Behavioural Theory) :

تعتبر النظرية السلوكية من بين أكثر النظريات القيادية شيوعا والتي تعتبر كقاعدة علمية للبحوث الحديثة في موضوع القيادة ، و هذا لقيامها على أسس علمية و مجموعة من التجارب السلوكية التي قامت بها كل من جامعة أوهايو و جامعة ميشيغان (Hunt and Fedynich 2019) . إذ تقوم النظرية السلوكية على فكرة مفادها أنه يمكن صناعة القادة الأكفاء من خلال تعلم مجموعة من السلوكيات القيادية الخاصة وهذا لتصورها أن القائد

يلهم أتباعه نحو تحقيق الأهداف من خلال مجموعة من السلوكيات القيادية و التي ميزتها هذه النظرية في سلوكين ، الأول هو سلوك القائد الذي يركز على المهام و العمل ، و الثاني يتمثل في سلوك القائد الذي يركز على تنمية العلاقات الإنسانية و الاهتمام بالموارد البشرية ( Siangchokyoo, Klinger et al. ) (2020).

#### ● النظرية الموقفية (1960s) Contingent and Situational Theories :

عرفت النظرية السلوكية عملية القيادة بعناصر خارجية بعيدا عن شخصية القائد من حيث سماته ، أو سلوكياته ، إذ تركز في تصورهما على أن الموقف هي من تصنع القائد الأمثل (Benmira and Agboola 2021)، أو بمعنى آخر ترى بأنه لا يوجد نمط قيادي واحد ملائم لجميع المواقف و الأوقات . إضافة لذلك تعتبر دراسة فيدلر Fiedler من بين أشهر الدراسات الموقفية التي جاءت بها هذه النظرية والتي مفادها أن عملية القيادة تخضع لمجموعة من المحددات و المتمثلة في مدى علاقة القائد بالمرؤوسين ، مدى قوة سلطة القائد ، ومدى درجة تعقد المهام ، إذ ترى بأن القائد الأمثل هو من يلائم كل من سلوكه المتجه نحو العمل أو الأفراد تبعا للمتغيرات الموقفية السابق ذكرها (Uhl-Bien and Marion 2011) . كذلك تجدر الإشارة أن النظرية الموقفية شهدة إسهامات رائدة أخرى من بينها نظرية المسار و الهدف **Path Goal Leadership Theory** ، والتي تعتبر أن عملية القيادة هي عملية موقفية يعرف فيها القائد الأمثل بقدرته على تحريك تابعيه من خلال رسم مسارات واضحة ودقيقة للأهداف المراد تحقيقها ، حيث تزداد كفاءة القائد على القياد من خلال قدرته على ملائمة سلوكياته مع كل من القدرات الموقفية للمرؤوسين من جهة و القدرات الموقفية للبيئة من جهة أخرى من خلال اعتماده على السلوكيات القيادية التالية : القيادة التوجيهية ، المساندة ، المتجه للإنجاز ، القيادة التشاركية (Wofford and Liska 1993) .

#### ● النظريات القيادية الحديثة 1990-2000 New leadership Theory :

إن التطورات التكنولوجية التي شهدتها العالم و سوق منظمات الأعمال بصفة خاصة و ما نتج عنه من سرعة التغيير في الأسواق و زيادة شدة المنافسة ، كل هذا أدى لظهور أساليب قيادية جديدة تهدف لإخراج القدرات الجوهرية الكامنة لدى تابعين ، حيث لا تكون القيادة بشكلها الهرمي أو معتمدة على عنصر واحد "القائد" "The leader" بل تعتمد على قوة و شدة التفاعل الحاصل بين كل من القائد و التابعين و إخراج

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

القدرات القيادية للمرؤوسين أنفسهم . لقد شهد موضوع القيادة العديد من البحوث الحديث إذ لاتزال الدراسات النظرية تسعى لكشف الغموض حول هذه الظاهرة إلى يومنا هذا ، إذ سنستعرض في هذه المرحلة أكثر النظريات القيادية شهرة و استعمالا في البحوث الأكاديمية الحالية والتي تتمثل في كل من القيادة التحويلية و القيادة التبادلية (Avolio, Bass et al. 1999) .

### نظرية القيادة التحويلية Transformational leadership Theory :

تقوم فكرة نظرية القيادة التحويلية على تعريف مجموعة من الخصائص القيادية التي يتمتع بها القائد في منظمات الأعمال الحديثة ، حيث يستطيع فيها تحويل وضعية المنظمة من حالة معينة إلى حالة أفضل من خلال إلهام المرؤوسين و زيادة ثقتهم بقدرتهم على أن يصلوا إلى مستويات من الاداء أكثر مما يعتقدون وهذا باعتماده على الكاريزمه العالية التي يتمتع بها (Avolio, Bass et al. 1999) . كما تعتبر هذه النظرية أن المنظمات اليوم تعاني من بيئة ديناميكية سريعة التغيير مما يجعلها في حالة من التغيير التنظيمي الحتمي الذي يكون في سبيل مواكبة بيئتها الخارجية، الأمر الذي يجعل من القيادة التحويلية نمط قيادي ملائم للتأثير و تغيير معتقدات التابعين وإقناعهم وكذا تحفيزهم بأن التغيير سيكون وسيلة لإخراج قدراتهم الإبداعية وصقلها ، مما يجعلهم متحمسين للوصول لنتائج أفضل .

### نظرية القيادة التبادلية Transactional leadership Theory :

على عكس نظرية القيادة التحويلية التي تقوم على إلهام خيال التابعين من أجل الوصول للأداء الأفضل ، تقوم فكرة نظرية القيادة التبادلية على أن القائد يقوم بتحريك أتباعه نحو الأهداف التي يحددها بدقة ويبين كيفية الوصول إليها ، من خلال الاعتماد على تحفيزات عقلانية يقابلها عقوبات على التهاون في أداء الأعمال بالكيفية المحددة (Bass 1997) . إذ يقوم القائد التبادلي بتوضيح ما هو مطلوب من التابعين بدقة من خلال توزيع الأدوار وتحديد معايير الأداء ، بحيث يبحث القائد التبادلي عن الأداء الأمثل في الإنجاز ، وبهذا يقوم بعملية التفاوض مع العاملين من خلال توضيح ما سيحصلون عليه مقابل وصولهم لمستوى محدد من الأداء سواء بالمكافئة أو العقاب (Nguyen and Mohamed 2011). إذ تجدر الإشارة أن نمط القيادة التبادلية يدفع التابعين ويحمسهم من خلال اسلوبين إما أن يكون من خلال جعلهم متحمسين لإنجاز مهام بكفاءة من

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

خلال معرفتهم ما سيحصلون عليه من مكافآت أو أن يجعل القائد التبادلي التابعين مستعدين للقيام بالأعمال من خلال مراقبة أداءهم و مراقبة مدى إنجازه في المواعيد اللازمة مما يجعلهم مندفعين لتحقيق ما يريده القائد منهم لأنهم يعلمون ما يقابل تماطلهم من عقاب .

من خلال ما تم عرضه من أدبيات نظرية حول نظريات القيادة أعلاه ، يظهر جليا أن تطور نظريات القيادة كان من خلال سلسلة من التراكمات المعرفية ، بحيث كل نظرية قيادية تمثل قاعدة للنظرية التي تليها ، وبهذا نجد أن لكل نظرية قيادية مساهمتها الخاصة في توضيح ظاهرة القيادة . كما تجدر الإشارة أن البحوث و النظريات حول القيادة لازالت قائمة إلى يومنا هذا بحيث تم الكشف عن العديد من النظريات الأخرى كالقيادة الرشيقية و القيادة الخضراء وغيرها ، لكننا في هذه الدراسة سنركز على تعريف السلوكيات القيادة من خلال نموذج هيكلتي حديث يعرف بتصنيف السلوكيات القيادية (Yukl 2012) Leadership's Taxonomy ، و الذي تم تقديمه من طرف (Gray Yukl 2012) في محاولة لتحديد السلوكيات القيادية الأكثر فعالية في زيادة الكفاءة و الفاعلية في الأداء .

### 1.3 السلوكيات القيادية حسب نموذج التصنيف الهيكلي ل Gray Yukl :

رغم التطورات العديدة التي شهدتها البحوث في مختلف مجالات التسيير الإداري والتي قدمت العديد من الإسهامات في تفسير ظاهرة القيادة بحيث أسفرت من خلالها عن العديد من السلوكيات القيادية التي تمكن القادة من تحريك الآخرين نحو الأهداف المحددة بكل كفاءة وفعالية . ولاكن يبقى السؤال في الأدب الإداري والذي لايزال قائما حول ماهي السلوكيات القيادية الفعالة التي تستطيع التأثير على التابعين بكفاءة تمكن من تحقيق الأداء الأمثل (Behrendt, Matz et al. 2017) ، إذ أن عملية إعطاء نموذج سلوكي قيادي مكتمل لاتزال قيد الدراسة ، وهذا للدور الجوهرى الذي يلعبه القائد في المنظمة ، بحيث لم تعد أدوار القائد في المنظمات الحديثة مقتصرتا على إعطاء الأوامر ومراقبة إنجاز العمل بل تعددت في أدوار عديدة من بينها المشاركة في إنجاز الأعمال و تحقيق التفاعل اليومي مع العاملين ، إضافة لأدوار أخرى خارج محيط المنظمة ، وهذا راجع لتعدد هيكل المنافسة وديناميكية السوق ، الأمر الذي جعل شكل المنظمات الحديثة تتطلب تحديد سلوكيات قيادية فعالة .

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

وفي هذا الصدد يقدم نموذج تصنيف السلوكيات القيادية ل (Gray Yukl (2012) نموذج سلوكي يتضمن مجموعة من السلوكيات القيادية الفعالة ، والتي تم الحصول عليها من خلال مراجعة عامة لما تم الوصول إليه في الأدب الإداري في مجال القيادة الإدارية ، إذ تم جمع أكثر من سبعة وسبعين دراسة ميدانية متخصصة في تأثير السلوكيات القيادية على مجموعة من المتغيرات تنظيمية أخرى بحيث تتضمن هذه الدراسات بيانات لمجموعة من القادة و رؤساء المصانع الفاعلين، كما تظهر الإضافة التي يقدمها نموذج (Gray Yukl(2012 بأنه يقوم على دمج جميع السلوكيات القيادية التي تم تداولها في الأدب الإداري من خلال النظريات القيادية و يقدمها في نموذج سلوكي بسيط يتكون من أربعة مجموعات من السلوكيات القيادية المختلفة موضحا إياها في خمسة عشر سلوكا قياديا متنوعا (Yukl 2012) . إضافة لذلك يوضح هذا النموذج بأن لكل مجموعة من السلوكيات القيادية هدف معين يسعى القائد لتحقيقه من خلالها وهذا لأن تأثير كل مجموعة سلوكية قيادية يختلف عن تأثير مجموعات أخرى ، ولهذا يجب على القائد ملائمتها حسب طبيعة الموقف الذي هو فيه والهدف الذي يسعى لإنجازه ، بحيث يكون التأثير العام لكل السلوكيات القيادية حسب هذا النموذج هو زيادة كفاءة وفعالية الأداء ، وبهذا يتم عرض السلوكيات القيادية حسب نموذج التصنيف الهيكلي لسلوكيات القيادة كالتالي ( Yukl 2012) :

### ❖ سلوك القيادة الموجه نحو المهام Task oriented behavior :

يهدف القائد من خلال القيام بهذا النوع من السلوكيات القيادية إلى زيادة فاعلية إنجاز المهام والرفع من كفاءة الأداء وهذا من خلال التركيز على التخطيط و تحديد الأهداف بدقة ، وكذا توزيع المهام حسب الكفاءة والتخصص مع الحرص على توضيح الدور الخاص بكل فرد ومجموعة ، إضافة إلى مراقبة مدى التقدم في إنجاز الأعمال و العمل على حل مشاكل العمل إن وجدت . إذ تجدر الإشارة أن هذا السلوك القيادي يدمج السلوكيات الخاصة ب السلوك الهيكلي للمهام .

### ❖ سلوك القيادة الموجه نحو العلاقات Relation oriented behavior :

يقوم هذا السلوك على دمج مجموعة من السلوكيات القيادية والتي من بينها سلوك التمكين Empowering و كذا سلوك الاعتبار الفردي Individualised Consideration من السلوكيات التحويلية ، بحيث يقوم القائد باستعمال هذا النوع من السلوكيات بهدف تنمية جودة رأس المال الفكري و

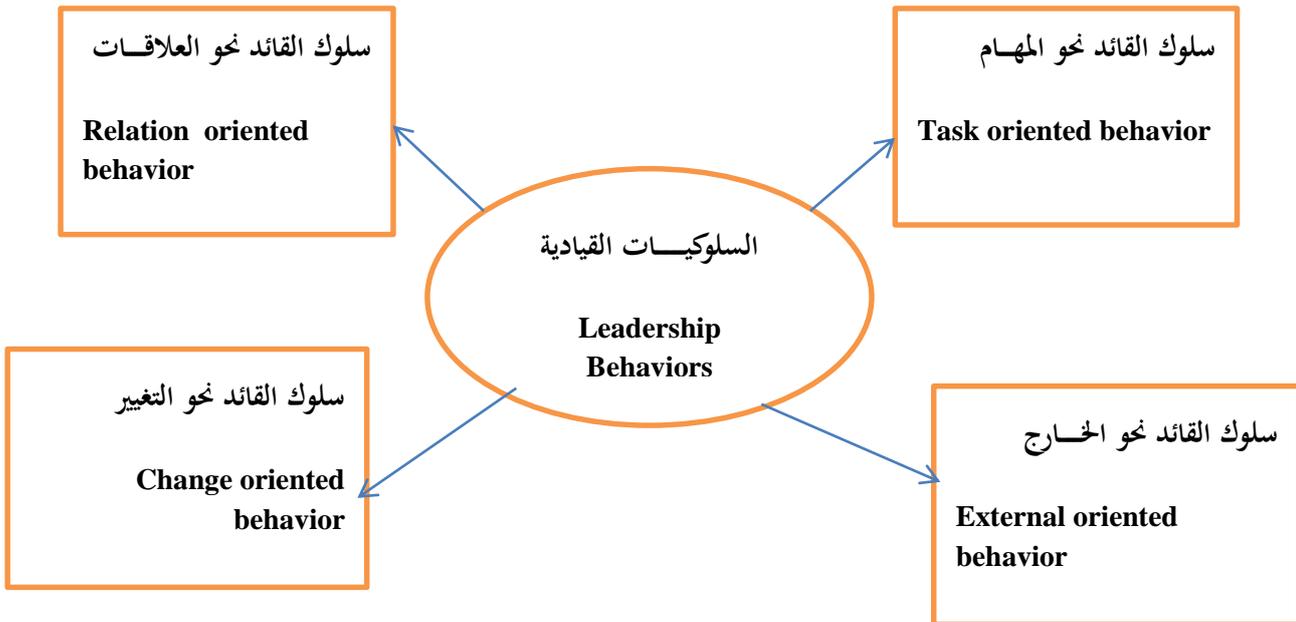
## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

الاستثمار فيه ، إضافة إلى العمل على تقوية روح الفريق و الإنجاز الجماعي من خلال تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ، إذ يحتاج القائد للقيام بذلك إلى كل من سلوك الدعم و التحفيز ، التطوير و التدريب ، الاعتراف بالجهود ، وكذا التمكين .

### ❖ سلوك القيادة الموجه نحو التغيير Change oriented behavior :

يعتمد هنا القائد على سلوكياته الشخصية في التأثير على الأفراد بهدف إخراج قدراتهم الإبداعية وإطلاق العنان لمهاراتهم في إنجاز الأعمال من خلال تحفيز وتحريك دوافعهم للطموح لإنجاز أشياء عظيمة ، وهذا بغية مواكبة التغيير وتحقيق المرونة حسب التغيرات الديناميكية للبيئة الخارجية للمنظمة . بحيث يقوم نموذج التصنيف الهيكلي لسلوكيات القيادة بدمج سلوكيات النمط التحويلي ويقدمها في سلوك الموجه للتغيير إذ يرى بأن القائد يحتاج الاهتمام بالبيئة الخارجية و الحرص على أن تكون الموارد المادية و البشرية للمنظمة على استعداد لمواجهة مختلف التغيرات الحاصلة ، إذ يقوم القائد بالاعتماد على سلوكياته في التأثير على التابعين من خلال تحفيزهم وإقناعهم بالتغيير ، تحفيزهم على الإبداع والقيام بالأعمال بطرق خارجة عن المألوف ، إضافة لتشجيعهم على التعلم الجماعي وتبادل معارفهم وخبراتهم .

### ❖ سلوك القيادة الموجه نحو الخارج External oriented behavior :



الشكل 2 نموذج التصنيف الهيكلي لسلوكيات القيادة.

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

يعتبر هذا السلوك القيادي من بين السلوكيات ذات التأثير الجوهرية في مستقبل المنظمة إذ أصبح هذا السلوك القيادي أساسيا لبقاء المنظمة منفتحتا على محيطها الخارجي بكل إيجابية ، إذ يعمل السلوك القيادي الموجه نحو الخارج كأداة استراتيجية يكون فيها القائد كهمزة وصل لتحقيق تفاعل إيجابي بين كل من المنظمة و محيطها الخارجي ، بحيث يقوم هذا السلوك على دمج السلوكيات القيادية الممتدة للحدود Boundary-spanning behaviors والتي يتم يقوم القائد من خلالها بتمثيل المنظمة في المناسبات و الملتقيات ، يقوم فيها القائد أيضا بإنشاء شبكة معلومات خارجية ، إضافة لذلك يقوم القائد في هذا النوع من السلوكيات بالتركيز على مراقبة المحيط ورصد الفرص وكذا تجنب المخاطر و العمل على مراقبة التغيرات الديناميكية للبيئة الخارجية للمنظمة .

بحيث يعرض الشكل رقم 2 نموذج Gray Yukl لتصنيف الهيكلية للسلوكيات القيادية والذي تم إعداده من طرف الباحث من خلال استنباطه من دراسة Yukl 2012 .

## المطلب الثالث : الأساسيات النظرية للثقافة التنظيمية Theoretical basics of Organizational Culture

إن التطورات الحديثة التي عرفتها المنظمات و التغيرات التي شهدتها من شدة المنافسة وتحول معاييرها ، بينت أن المنظمات الأقدر على البقاء و النمو في سلم المنافسة ، هي المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية تهتم فيها بالإنسان و ترى فيه المورد الأهم للتطور ، أين يتمتع أفرادها بمجموعة من القيم و المبادئ التي تجعلهم متماسكين و متحدين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة . الأمر الذي جعل الثقافة التنظيمية كإحدى المزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمات الرائدة و التي تستخدمها في سبيل توجيه سلوك أفرادها و تغيير معتقداتهم من أجل استغلال قدراتهم ومهاراتهم لإنجاز المهام وتحسين أداء المنظمة . ومن خلال ما سبق سنتطرق في هذا المطلب لتعريف الثقافة التنظيمية ، مكوناتها ، أهميتها ، إضافة إلى تحديد أبعادها من خلال عرض لنموذج القيم المتنافسة لثقافة التنظيمية .

### 1. تعريف الثقافة التنظيمية The Definition of Organizational Culture :

تعتبر الثقافة التنظيمية من بين أهم المواضيع في السلوك التنظيمي والتي لقت العديد من الأبحاث والدراسات في محاولة لتحديد ماهيتها وكشف الغموض عن مفهومها (Allameh, Zamani et al. 2011)، بحيث لم يتفق الباحثون على إيجاد تعريف محدد يبين لنا جميع جوانبها وهذا لارتباطها بمجالات عديدة من حياة الإنسان ، الأمر الذي جعل مفهوم الثقافة التنظيمية واسعاً جداً ومن الصعب حصره ، إذ سنحاول التطرق لأكثر التعاريف قبولاً وشيوعاً في الدراسات النظرية . حيث تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم التي يشاركها أعضاء التنظيم ، بحيث تسهل على الأفراد الجدد الاندماج في المنظمة وهذا من خلال فهم رؤيتها وطريقة إنجاز أعمالها ، الأمر الذي يوحد أنماط التفكير داخل المنظمة ويساعد على توجيه السلوك التنظيمي بما يخدم الأهداف المحددة (Deshpande and Webster Jr 1989) ، بحيث يظهر من خلال التعريف بأن الثقافة التنظيمية هي الجوهر الحقيقي الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى ، والذي يجعل منها وسيلة غير مرئية لإعطاء صورة ظاهرية عن المنظمة و التعريف بها في محيطها . كما تعرف الثقافة التنظيمية أيضاً على أنها مجموعة من القيم ، المعتقدات ، و التصورات العميقة داخل أذهان أعضاء المنظمة والتي يتم من خلال تحديد ردود أفعالهم ، وكيفية نظرهم للمواقف داخل المنظمة وخارجها (Groseschl and Doherty 2000) ، بحيث تساعد الثقافة التنظيمية المنظمة على تغيير سلوكيات العاملين وهذا من خلال تغيير قناعاتهم و

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

اهتماماتهم ، بحيث يقول الدكتور " طارق السويدان " في إحدى لقاءاته التلفزيونية أنك لن تستطيع الحصول على إنسان جديد من خلال تغيير سلوكه فقط وهذا لأن الإنسان يستطيع تمثيل أدوار متنوعة بدون صدق في نواياه ، إذ يؤكد أن سبيل الوحيد هو تغيير قيم ومعتقدات الشخص الأمر الذي يجعله يبادر للتغيير سلوكياته من تلقاء نفسه ، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على قوة الثقافة التنظيمية كوسيلة لتشكيل أنماط متنوعة من السلوك داخل المنظمة .

تعرف الثقافة التنظيمية كذلك على أنها نظام غير رسمي يتكون من مجموعة من التصورات ، الرموز ، العادات ، والتقاليد ، بحيث تستخدمه المنظمة في تحديد الكيفية الملائمة للتواصل وتجاوز التحديات بصورة مشتركة (Ahmady, Nikooravesh et al. 2016)، أي أنها تمثل مجموعة الرسائل الضمنية و المشفرة التي يستخدمها أعضاء المنظمة لتواصل فيما بينهم ، وبالتالي يمكن القول أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة معقدة من القيم و المعتقدات ، وكذا الأنظمة التي تسعى الإدارة العليا لنشرها وترسيخها داخل عقول الأفراد ، بحيث تظهر المنظمة من خلالها أولوياتها و ما هو مهم بالنسبة لها .

ونظرا لكون الثقافة التنظيمية بمثابة الأداة الرئيسية لتشكيل أنماط مختلفة من السلوك التنظيمي داخل المنظمة ، فإنه يجدر بنا التعمق في فهم مكوناتها ، وهذا لأنه كما سبق ذكر أن هذه المكونات مسؤولة بدرجة كبيرة عن تحديد السلوكيات المراد تفعيلها داخل المنظمة ، كما أنه لا يمكن الوصول للفهم الكامل للثقافة التنظيمية دون التطرق إلى مكوناتها ، وبهذا يمكن القول أن مكونات الثقافة التنظيمية تتمثل في كل من المعتقدات ، القيم ، المبادئ ، الأعراف (بوحنية 2003) . وبهذا سنتطرق لمجموعة من مكونات الثقافة التنظيمية كما يلي :

### ❖ المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs :

تعتبر المعتقدات التنظيمية عن مجموعة من الكوامن الراسخة داخل عقول أفراد المنظمة والتي يصعب تغييرها أو تبديلها ، بحيث تتمثل في كل ما يؤمن به أعضاء المنظمة بأنه صحيح أو مناسب للمنظمة ، وبالتالي تحدد المعتقدات التنظيمية الأفعال الصحيحة و الأفعال الخاطئة داخل المنظمة ، كذلك تكون المعتقدات التنظيمية مسؤولة عن رؤية المنظمة لمحيطها ولنفسها أي أنها الطريقة التي ترى بها حقيقة الأشياء . وبالتالي تمثل المعتقدات

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

التنظيمية مجموعة من الأفكار التي يتقبل من خلالها أفراد المنظمة حقيقتهم وحقيقة ما يقومون به وباستطاعتهم الحصول عليه ، إذ أنها تحدد ردود الأفعال اتجاه الأمور التي يستقبلها أفراد المنظمة ومدى صحتها من عدمها .

### ❖ القيم التنظيمية **Oranizational Value** :

إن طريقة التفكير داخل المنظمة بطريقة معينة ولفترة من الزمن يؤدي في النهاية إلى إنشاء معتقدات يؤمن من خلالها أعضاء المنظمة بحقيقة الأشياء ، بحيث يقود هذا الإيمان إلى إيجاد ما يجب التركيز عليه من طرف أفراد المنظمة وما يجب التخلي عنه . إذ تعبر القيم التنظيمية عن مجموعة من العناصر التي يقدسها أعضاء التنظيم ويتفقون عليها وعلى قيمتها وأهميتها بالنسبة لهم ، بحيث تعبر في مفهومها العميق على ما هو مهم وما هو أهم بالنسبة للمنظمة و أفرادها ، الأمر الذي يجعل من هذه القيم معياراً أساسياً عند القيام بعملية اتخاذ قرار معين دون سواه ، أو عند المفاضلة بين القيام بسلوك معين أو رد فعل دون سواه من السلوكيات الأخرى ، وبهذا نجد أن القيم التنظيمية هي ما يوجه اهتمامات المنظمة نحو أعمال معينة أو أسواق محددة .

### ❖ المبادئ التنظيمية **Organizational Principale** :

توضح المبادئ مجموعة معينة من الصفات الأخلاقية ، والتي تحظى باتفاق الجميع على أنها معايير يجب التحلي بها ، لكن المبادئ التنظيمية هي مجموعة من الطرق التي تتبعها المنظمة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها . كما قد تكون هذه المبادئ نتيجة لتجارب قد حصلت لها المنظمة من خلال التحديات التي واجهتها أثناء أداء أعمالها .

### ❖ الأعراف التنظيمية **Organizational Norms** :

تتمثل في مجموعة من الأنظمة والقوانين الغير رسمية و الغير مكتوبة ، لكنها قوية وتحظى بقبول جميع أعضاء المنظمة ، بحيث تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى والتي يعتقد بأن إتباعها قد يساعد على تسيير المنظمة أو جلب فوائد عليها .

كذلك لا يمكن القول بأننا توصلنا لمفهوم واضح عن الثقافة التنظيمية بدون أن نشير لما جاء به Edgar Schein (2009) ، بحيث يرى من وجهة نظره أن فشل الكثير من الدراسات في الوصول لمفهوم واضح عن الثقافة التنظيمية ، هو أنهم لم يتعرفوا على المستويات التي تتكون منها الثقافة التنظيمية ، بحيث يقدم توضيحاً

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

تحليليا لهذا المفهوم بأن أي منظمة تتمتع بثقافة تنظيمية خاصة يمكن ملاحظتها و الإحساس بها في المستوى الأول والذي يطلق عليه مسمى المصنعات "Artifacts" إذ يتجلى هذا المستوى في طريقة هندسة المنظمة ، اللباس ، اللغة ، التصرفات ، و المناخ السائد في المنظمة (Hogan and Coote 2014) . إذ يؤكد Schein(2009) أن هذا المستوى من الثقافة التنظيمية قد يمكن الإحساس به وملاحظته ، لكننا لن نستطيع فهمه إذا لم نعرف على المستوى الثاني و الثالث ، بحيث يعبر عن المستوى الثاني بأنه القيم التنظيمية "Value" ، بحيث يوضح هذا المستوى الأعمق ويفسر كيفية تشكل المصنعات من سلوكيات ، وطريقة تعامل ، ولباس.... إلخ. بينما يوضح المستوى الأخير و الأكثر عمقا الافتراضات الضمنية "Assumptions" حيث يقودنا هذا المستوى لضرورة التعمق في معرفة الجانب التاريخي للمنظمة الظروف التي أنشئت فيها ، المؤسسون و أفكارهم .

### 2. أهمية الثقافة التنظيمية:

إن نجاح العديد من المنظمات الرائدة اليوم ،وقدرتها على مواجهة التحديات وتجاوز الأزمات بنجاح ، كان راجعا لمدى توفر قيم و معتقدات ثقافية قوية لدى أعضائها ، وهذا لأن النجاح لا يكمن في مدى قدرة المنظمة على امتلاك الموارد المادية و التكنولوجيا بقدر امتلاكها لعادات التفكير الصحيحة وأنماط فعالة من السلوك التنظيمي ، بحيث تكون الثقافة التنظيمية السائدة المرجع الأساسي لهذا الأخير . وبهذا الصدد فقد بينت التقارير و البحوث العلمية أن ما نسبته %91 من المدراء ورؤساء العمل يرون بأن الثقافة التنظيمية من أهم المزايا التنافسية لدى منظماتهم ، في حين يرى %78 منهم أن الثقافة التنظيمية من بين أكثر 3 أشياء مسؤولة عن تحريك وتوجيه قيم المنظمة (Graham, Grennan et al. 2022) .

كما يرى هنري منتزبرغ في تقديمه لتوضيح حول الهياكل التنظيمية للمنظمة ، بأن الثقافة التنظيمية هي العنصر السادسة في تشكيله وهي العنصر الأهم بحيث تلمس جميع العناصر التنظيمية الأخرى أين تكون المسؤولة على تشكلها وقوة الاتصال بينها ،وبهذا يشبهها كأنها الروح في الجسد التنظيمي (براهمية and صونية 2018).

إن الكثير من القادة يعتمدون على الثقافة التنظيمية كوسيلة رقابة غير رسمية على العاملين وهذا من خلال ضبط تصرفاتهم و توجيهها ضمن الحدود و الشروط التي ترسمها الثقافة التنظيمية السائدة لهم ، مما يمكن القادة من التنبؤ بسلوكيات العاملين قبل حدوثها واتخاذ القرارات الملائمة (R.Daft 2001) . إضافة إلى ذلك فالمنظمات

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

الرائدة تسعى دائما للحصول على الثقافات التنظيمية القوية وهذا كون لها أهمية بالغة في تنمية وترسيخ الإحساس بتاريخ المنظمة في أذهان العاملين، مما يعطيهم القوة و الإرادة الأكبر في تحقيق رؤية المنظمة و الحفاظ على سمعتها زيادة على ذلك فالثقافة التنظيمية التي تحمل قيم الإبداع و التفوق من شأنها أن تحقق المرونة و الاستجابة السريعة للمنظمة في ظل التحديات البيئية الديناميكية (Chang and Lin 2015) .

ترى البحوث أيضا أن الثقافة التنظيمية وسيلة تسهل على المنظمة الاتصال بينها وبين محيطها سواء الداخلي مع عاملها من حيث تقوية الروابط بين العاملين وزيادة التنسيق وتسهيل اندماج العاملين الجدد في الفريق ،وكذلك مع محيطها الخارجي في تعريف بها وإيجاد النقاط المشتركة مع الموردين ، الزبائن ، المنظمات الأخرى... إلخ . كما يمكن تلخيص دور الثقافة التنظيمية في العناصر التالية : التاريخ History ، التوحد، Oneness ، Membership ، التبادل المعرفي Exchange (براهمية and صونية 2018).

### 3. نموذج القيم المتنافسة للثقافة التنظيمية

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية بمثابة أداة جوهرية لتحقيق النجاح وهذا للدور الذي تلعبه ليس فقط على مستوى تشكيل القيم والأنماط السلوكية للمنظمة بل وكذا في تحقيق الاستمرارية و مواصلة النمو ، الأمر الذي جعلها من أهم المواضيع القاعدية في الأدب الإداري حيث سعت الكثير من الدراسات لإيجاد نموذج يحقق مفهوم شامل للثقافة التنظيمية ويحدد أبعادها .

ف نجد أن بعض الدراسات قامت بتعريف الثقافة التنظيمية من حيث المستويات المكونة لها كنموذج Schien (2009) (Hogan and Coote 2014) ، في حين عرفت دراسات أخرى من حيث الأدوار المشكلة للأنماط كنموذج Denison(2000) (Ahmady, Nikooravesh et al. 2016) ، كما عرفت أيضا من حيث القوة و الضعف (Tsui, Zhang et al. 2006) . أما في هذه الدراسة سنقوم بتحديد الثقافة التنظيمية من خلال نموذج القيم التنافسية CFV والذي يعتبر من بين أكثر النماذج استعمالا وشيوعا ( Cameron ) Gray and Densten 2005, Allameh, Zamani et al. 2011, (and Quinn 2011)، وهذا لما يقدمه هذا النموذج من خصائص تتناسب مع تحديات البيئة العصرية ، إذ يقوم على فكرة مفادها أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح قائم على عملية من التفاعل الحيوي بين المنظمة ومحيطها

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

إذ يعتمد نجاح هذه العملية على مدى التلاؤم و الانسجام بين القيم الثقافية للمنظمة ومحيطها ، وبهذا يعتمد هذا النموذج على تحديد أنماط الثقافة التنظيمية بناء على محيط المنظمة الداخلي والخارجي .

فنظرا لديناميكية البيئة الخارجية للمنظمة وسرعة تطورات معايير المنافسة ، يجعل المنظمة في حاجة إلى تبني العديد من القيم الثقافية المختلفة ، بحيث تتطلب من المنظمة أن تكون في حالة من الثبات و الاستقرار من جهة وقدرتها على التكيف و المرونة من جهة أخرى ، وهذا ما يقدمه نموذج CVF في تقسيمه للثقافة التنظيمية بناء على توقع المنظمة على أربعة أبعاد بيئية : البعد الداخلي والخارجي، البعد المرن و الثابت ، مما ينتج عن تقاطع هذه الأبعاد أربعة أنماط من الثقافة التنظيمية والتي يدعو هذا النموذج بضرورة تكيفها في أية منظمة حتى تستطيع ملائمة التغيرات البيئية المختلفة .

ومن خلال ما سبق يقدم نموذج CVF أربعة أنماط من الثقافة التنظيمية كما يلي :

### ❖ ثقافة المجموعة أو القبيلة Clan Culture :

يقوم هذا النمط من الثقافة التنظيمية على مجموعة معينة من القيم الثقافية القائمة على النظام الغير رسمي الذي يسوده جو أسري من الثقة و التعاون ، بحيث تؤكد هذه الثقافة على ضرورة الروابط و العلاقات الإنسانية في العمل كوسيلة لتحقيق الإنتاجية ، إذ يقع هذا النمط في تقاطع كل من البعد البيئي الداخلي و المرن . وبهذا يجعل هذا النمط الثقافي يقوم على قيم مرنة في التعامل مع الأحداث الداخلية من خلال قوة العلاقات و الروابط الإنسانية الداخلية .

### ❖ الثقافة الإبداعية Innovation Culture :

يركز هذا النمط على المرونة في التأقلم و التكيف مع المحيط الخارجي ، وهذا لموقعه الذي يكون بين البعد البيئي الخارجي و المرن وبهذا نجد أن هذا النوع من الثقافة التنظيمية يتشارك مع ثقافة المجموعة في مجموعة من القيم كالمرونة والانفتاح على ما هو جديد ، أين تعتمد عليها الثقافة الإبداعية في الانفتاح على كل ما هو جديد بحيث تسعى لتعزيز قيم التفكير خارج الصندوق ، و البحث عن الأصالة الفكرية ، ناهيك عن الرغبة في المخاطرة و اكتشاف المجهول .

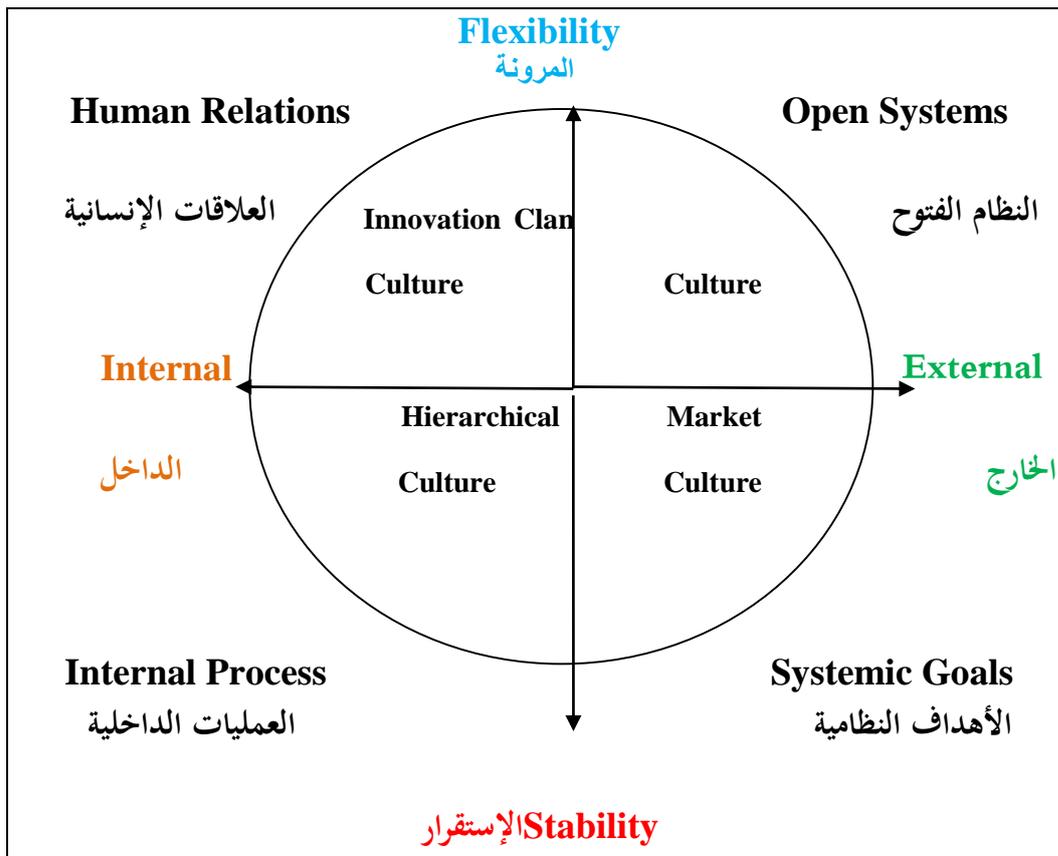
## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

### ❖ ثقافة السوق Market Culture :

يقع هذا النوع من الثقافة التنظيمية بين البعد البيئي الخارجي و الثابت ، إذ يركز في مفهومه على النظام الرسمي و الإجراءات و القوانين في سبيل تحقيق أهداف خارجية ، وبهذا يتكون هذا النمط الثقافي من قيم الانضباط و الرسمية في العلاقات .

### ❖ الثقافة الهيكلية Hierarchical culture :

يركز هذا النمط الثقافي على الإجراءات و القيم الرسمية من أجل الحفاظ على الروتين ونوع من الاستقرار الداخلي في المنظمة وهذا لموقعه بين البعد البيئي الثابت و الداخلي ، بحيث يشجع على قيم معينة كاحترام القوانين و الإجراءات الرسمية ، الاعتماد على التسلسل الهرمي و الاتصالات الرسمية أثناء عملية الاتصال التنظيمي ، بحيث يوضح الشكل رقم 4 أنماط الثقافة التنظيمية حسب نموذج CVF كما يلي :



الشكل 3 نموذج القيم المتنافسة للثقافة التنظيمية (Cameron and Quinn 2011)

المبحث الثاني: الإطار النظري لأثر السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية على ممارسات عمليات  
إدارة المعرفة

المطلب الأول : دور السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية في تفعيل ممارسات عمليات المعرفة داخل  
المنظمة

إن تفعيل ممارسات عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة ليس مقتصرًا على هدف معين ، بل هو بمثابة توجه استراتيجي بعيد المدى يحتاج إلى قائد يستطيع قيادة هذا التوجه من خلال سلوكياته وتفاعلاته اليومية مع العاملين و التي يستطيع التأثير من خلالها على قناعاتهم وتوجهاتهم الفكرية ، إذ تم الكشف على أن القائد يستطيع التأثير على عمليات إدارة المعرفة بطريقة مباشرة من خلال سلوكياته اليومية وما تخلفه من تصورات لدى العاملين ، أو بطريقة غير مباشرة من خلال إنشائه لمناخ تنظيمي يقيم ثقافة معينة يستطيع من خلاله خلق روح إيجابية تحفز العاملين على تحقيق التبادل المعرفي (Nguyen and Mohamed 2011). بحيث سنلقى الضوء في هذا المطلب على الأثر المباشر للسلوكيات القيادية على عمليات إدارة المعرفة ، وكذا الأثر الغير مباشر عن طريق إبراز الدور الحيوي للثقافة التنظيمية في تسهيل ممارسات عمليات إدارة المعرفة .

### 3. الدور المباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المنظمة :

لقد تم الإشارة للدور الذي يلعبه القائد من خلال (Cleveland 1985) والذي أكد على أن نجاح مفهوم إدارة المعرفة يعتمد على مدى الأدوار التي يمكن للقائد أن يلعبها داخل المنظمة ، إذ أكد أن عمليات إدارة المعرفة لن تنجح في وجود قائد يرى العاملين كألة لإنجاز مهام روتينية ، بحيث أن ممارسات إدارة المعرفة تحتاج إلى قائد يؤمن بأن أهم مورد لدى المنظمة هو المورد البشري ، أين يكون القائد على إتصال وتفاعل مباشر مع العاملين أين يمكنه التأثير عليهم من خلال سلوكياته و قيمه (Cleveland 1985) .

إذ أن العامل في المنظمات التي تعتمد على الأساليب الكلاسيكية يرى بأن معرفته و مهاراته الخاصة هي السبيل لترقيته وحصوله على المكافأة وبالتالي يحجم على مشاركة معرفته مع زملائه ، في حين أن الدراسات بينت أن القائد الذي يقوم بإنشاء قيم التشارك المعرفي كسبيل للتميز ويكافئ العاملين على قدر مساهمتهم في مبادلة معارفهم يجعل كل المنظمة تتوجه للمشاركة في عمليات التبادل المعرفي وبالتالي يقوم بإنشاء روتين تعليمي داخل

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

المنظمة ، وهذا لأن العامل عندما يقتنع بأن مبادلاته لمعارفه ومشاركته إيها سوف تسمح له باكتساب معارف جديدة من زملائه سيكون على استعداد تام للقيام بتدريب زميله في العمل .

كما أن القائد باعتباره قدوة للعاملين داخل المنظمة يجعل من اهتمامه بالمعرفة وسيلة لجعل بقية العاملين يأخذون عملية التعلم والتطور على محمل الجد (Singh 2008)، ذلك أن القائد في الأساليب الكلاسيكية يعتقد أن العامل الجديد يعرف ما عليه فعله ويتوقع منه أن يقوم بإنجاز المهام مباشرة وبالتالي يقوم بإعطائه مهام معينة دون توجيه أو تدريب ، وبهذا المنطلق يعتقد القائد أن تمرکز المعرفة لديه سبيل لتحقيق تسيير أفضل ، بينما نجاح إدارة المعرفة يعتمد على القائد الذي يقوم بمبادلة معارفه مع باقي أعضاء المنظمة دون الحاجة لا خفاءها مما يجعل المعارف التنظيمية تنتشر بين العاملين ، أين يصبح القائد محورا للتبادل المعرفي ( Nonaka, Toyama et al. 2000)، الأمر الذي يجعل المعرفة تنتشر في كامل المستويات التنظيمية .

وبهذا نجد أن قائد المعرفة يقوم بالتواصل مع العامل الجديد ويتعرف على احتياجاته التدريبية فيقوم بالتفاعل معه أو تكليف من يتفاعل معه من أجل أن يصل هذا العامل الجديد لمرحلة يفهم فيها أساليب العمل المتفق عليها في المنظمة ، يجعل منه أكثر قدرة على التعلم ومشاركة ما تعلمه . بحيث توضح الدراسات أن القائد من خلال سلوكه في اعتماد سياسة الباب المفتوح يحفز عملية التدفق المعرفي ويجعل عملية تبادل المعلومات بينه وبين العاملين أكثر سرعة ، إذ لا يكون هناك حاجز أمام العامل و القائد وبالتالي يمكنه ذلك من التواصل مع القائد في مكتبه بكل حرية (Natalicchio, Ardito et al. 2017) .

كما بينت نتائج الدراسات أن القائد الذي يقوم بتمكين العاملين من أداء الأعمال و يقوم بإعطائهم قدرا من الحرية في القيام بالتفاعلات مع باقي المستويات التنظيمية يجعل العاملين في مستوى عالي من الوعي والمسؤولية مما يشجعهم على إيجاد الحلول والقيام بمبادلة معارفهم وكذا إخراج مهاراتهم الضمنية ( Srivastava, Bartol et al. 2006) . إضافة لذلك لقد كشفت العديد من الدراسات على أن القيادة بأنماطها المختلفة الأسلوب المتجه للعلاقات ، للعمل ، التحويلي ، التبادلي ، الموجه، الداعم ، المشارك، المفوض ، وغيرها من الأنماط و الأساليب القيادية ذات تأثير مباشر على ممارسات عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة (Singh 2008, Nguyen and Mohamed 2011, Natalicchio, Ardito et al. 2017) .

4. الدور الغير مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة من خلال الثقافة  
التنظيمية :

كما سبق التوضيح بأن للقيادة و سلوكياتها أثر أساسي مباشر على مدى توجه الأفراد للمساهمة في عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة ، كذلك تلعب القيادة دورا أساسيا محوريا آخرا في إنشاء وتشكيل الثقافة التنظيمية لتكون بمثابة وعاء أساسي لنجاح عمليات إدارة المعرفة ، إذ أثبتت الدراسات أن القائد يلعب دورا خاصا في توفير مناخ نفسي ملائم يجعل الأفراد مستعدين لتبادل معارفهم الضمنية ( Nguyen and Mohamed 2011)، وهذا من خلال تفاعله اليومي و قوة سلوكياته التي يلاحظها العاملين وتترك فيهم انطباعات خاصة لما يهتم به القائد وما يسعى لتحقيقه . بحيث سنتطرق لدور السلوكيات القيادية في إنشاء أنماط مختلفة من الثقافة التنظيمية في المطلب الثاني ، حيث سنركز في هذه الجزئية على الأهمية البالغة للثقافة التنظيمية في تسهيل ممارسات عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة .

تحظى الثقافة التنظيمية بأهمية بالغة في البحوث الإدارية الحديثة ، وهذا لكونها الحجر الأساس في جعل المنظمة في حالة من النمو المتواصل ، إذ تعتبر الثقافة التنظيمية من بين أهم الميكانيزمات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها ، وهذا باعتبارها أداة حيوية لتشكيل أنماط مختلفة من السلوكيات و التصرفات داخل المنظمة والتي تكون نتيجة مجموعة من القيم و المبادئ التي يؤمن بها ويتشاركها أعضاء التنظيم ، الأمر الذي يجعلها مسؤولة عن إنشاء مجموعة من السياقات الاجتماعية المختلفة (Ahmady, Nikooravesh et al. 2016). بحيث بينت الدراسات أن الثقافة التنظيمية مسؤولة عن تشكيل طرق التعلم التنظيمي داخل المنظمة من خلال رسم الأفاق الاجتماعية المقبولة داخلها (Ashkanasy, Wilderom et al. 2000) ، وبهذا فإن للثقافة التنظيمية دور في تغيير أو ترسيخ القيم ، المبادئ ، والتصورات التي يتناقلها العاملين حول اكتساب ومشاركة مهاراتهم من أجل تطوير ممارسات إدارة المعرفة .

لقد بينت الدراسات في مجال إدارة المعرفة أنه من بين المشاكل التي تعترض نجاحها هو مشكل " إخفاء المعرفة " Knowledge hiding ، إذ لا يقصد بهذا المصطلح هو انعدام وجود التشارك المعرفي داخل المنظمة لسبب أنه لا يوجد معرفة أو آليات تسمح بتبادل المهارات والخبرات ، بل يقصد به هو وجود نوايا من طرف العامل على

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

---

إخفاء مهارات أو معارف يمتلكها وعدم رغبته في مشاركتها مع زميل آخر في العمل ، إذ تبين أن المشكل يرجع للنمط الثقافي و القيم السائدة في المنظمة {Oubrich, 2021 #170} .

وبهذا فقد أثبتت الدراسات أنه يمكن للسلوكيات القيادة المساهمة في زيادة تحويل المعرفة من المعرفة الضمنية إلى الصريحة من خلال إنشاء ثقافة تنظيمية تحمل قيم تشجع على نقل المعلومات وتبادلها بين أعضاء المنظمة بكل سهولة وبدون إجراءات هيكلية (Yeh, Lai et al. 2006) . إذ أن القائد الذي يتمتع بخصائص إلهاميه و بكاريزمة عالية يعلم جيدا أن المناخ النفسي ضروري للتطور وبهذا يضع للعاملين تحديات جديدة ويدفعهم للتحرك نحو تحقيقها من خلال زرع قيم التحدي و التعلم وبالتالي يجعل العاملين يبحثون من تلقاء أنفسهم على إيجاد سبل لتعلم و الإبداع من خلال توفير المناخ الذي يسمح بذلك .

### المطلب الثاني: دور السلوكيات القيادية في إنشاء و تشكيل الثقافة التنظيمية

لقد بين الأدب الإداري ارتباطات كثيرة بين كل من مفهوم القيادة و الثقافة التنظيمية ، وهذا باعتبارهما من الأسس القاعدية المسؤولة عن إنشاء العلاقات الاجتماعية الصحية وتوجيه السلوك التنظيمي داخل المنظمة ، بحيث سنحاول في هذا المطلب التعرف على الدور الذي تلعبه السلوكيات القيادية في إنشاء وتشكيل الثقافة التنظيمية بالاعتماد على نظرية المقاربة الوظيفية و كذا نظرية المستويات القيادية ، بالإضافة إلى عرض نتائج ودلائل تبرز هذه العلاقة .

#### 1. دور السلوكيات القيادية في تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال المقاربة الوظيفية :

لا يختلف إثنان عن الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية كقاعدة أساسية للسلوك التنظيمي داخل المنظمة ، أين تحدد للعاملين كيفية التواصل و طرق إنجاز الأعمال و ما هو مقبول وغير مقبول ، ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة فقد شهد الأدب الإداري العديد من الأبحاث و الدراسات النظرية التي تبحت في كيفية تشكل القيم الثقافية التنظيمية داخل المنظمة وما هي محدداتها ، حيث كشفت الأبحاث عن وجود مدرستين فكريتين حيث تقوم الأولى على ما يسمى ب مقاربة الظاهرة "Phenomenological approach" (Allaire and Firsirotu 1984, Meek 1988, Hatch 1993) وهذا من خلال محاولة تعريف و وصف ظاهرة الثقافة التنظيمية ، حيث تصف الظاهرة وتحاول فهم الأحداث التي تحدث من خلالها داخل المنظمة ، في حين تقوم المدرسة الثانية على المقاربة الوظيفية "Functionalist approach" (Parsons and Shils 1951, Morgan 1979) والتي تركز في بحثها عن المسببات الأساسية لتشكيل الثقافة التنظيمية .

إذ يظهر من خلال مفهوم المقاربة الوظيفية "Functionalist approach" أن القائد هو الأداة الحيوية الرئيسية التي تستطيع التحكم في تشكيل أو هدم الثقافة التنظيمية . وهذا لأن قوة القائد تأتي من خلال قدرته على تحريك و التأثير في الأفراد للتوجه نحو تحقيق رؤية معينة ، بحيث تعبر هذه الرؤية عن مجموعة من القيم ، العادات ، و الاهتمامات التي يعبر عنها القائد من خلال سلوكياته اليومية مع العاملين .

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

كذلك يرى كل من (Schein (1985), Bennis (1986) بأنه يجب الاعتراف بأن السلوكيات القيادية هي جوهر التأثير في المنظمة والتي من خلالها يتم التأثير على قيم ، عادات ، مبادئ ، وسلوكيات أفراد التنظيم (Davis 1984, Denison and Spreitzer 1991, Trice and Beyer 1993) وهذا لأن إحدى مميزات التأثير القيادي هو قدرته على تحريك العواطف و المشاعر الإنسانية وبالتالي يستطيع أن يبني جسر من الثقة بينه وبين العاملين .

### 2. السلوكيات القيادية و انعكاساتها على الثقافة التنظيمية :

يقول (Jhon maxwell) في كتابه مستويات القيادة أن أهم ما يؤثر به القائد على ثقافة المنظمة هو سلوكياته و تفاعلاته مع تابعيه ، بحيث يوضح أن ذلك يكون من خلال عدة مستويات يقوم فيها القائد بالقفز بسلوكياته عبر مراحل مختلفة يحاول فيها تغيير أفكار تابعيه و توجيه قيمهم و معتقداتهم . بحيث يوضح أن القائد يحتاج في البداية إلى سلطته الرسمية كمدبر والتي من تؤوله لاكتساب فرصة القيادة ، أي أنها بمثابة دعوة لاكتساب مكانة القائد وليس بضرورة أن تعبر على القيادة في جوهرها .

إن القائد كمدبر يحتاج بالضرورة إلى سلطته الإدارية من أجل إعطاء الأوامر و تقسيم الأدوار وكذا مراقبة مهام العاملين ، لكن بقاء القائد في هذا المستوى سيجعل العاملين يفقدون روح الانتماء إلى المنظمة ، وهذا لأن التابعين في هذه المرحلة يتبعون القائد لأنهم مجبرون على ذلك بفعل سلطته الإدارية ، وليس لرغبتهم في ذلك ، الأمر الذي يجعل من القيم السائدة في هذه المرحلة فردية ، مما يشكل ثقافة تنظيمية ضعيفة .

يوضح أيضا (Jhon maxwell) أن الانتقال من القيم التنظيمية الضعيفة إلى القيم التنظيمية القوية داخل المنظمة يكون من خلال أن ينتقل القائد إلى توظيف مستوى آخر من السلوكيات القيادية والذي يسمى بمستوى "القبول" حيث تدور فكرة هذا المستوى أن القائد يعتمد على سلوكيات تمكنه من الوصول إلى أحاسيس العاملين و إيجاد النقاط المشتركة بينهم ، بمعنى أن يكون للقائد القدرة على جعل مكان العمل أكثر متعة للعاملين من خلال التقرب إليهم ، التعرف على احتياجاتهم ، و اهتماماتهم ، وبهذا يقوم القائد باختراق الحواجز وجعل العاملين يتبعونه لأنهم يقبلون بذلك وبهذه الثقة يتكمن من إعادة برمجة أفكار و قيم التابعين لقيم أكثر انتماء و محبة وقوة .

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

يوصل القائد حسب (Jhon maxwell) التأثير في قيم و معتقدات التابعين وتغيير تشكيل الثقافة التنظيمية من خلال تنمية سلوكياته القيادية ، بحيث يصبح في المستوى الأعلى كرمز أو قدوة للعاملين حيث يكون للعاملين الرغبة و الحماس لإتباع القائد لحقيقة ما هو عليه وما يمثله بالنسبة لهم ، وبهذا يتشكل للتابعين الرغبة في النمو و التطور إضافة إلى زيادة إنتاجيتهم من خلال زيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية ، بحيث يعطي القائد قدرا من المساحة و التمكين لعامله ، بحثا منه على إيجاد قادة آخرين بينهم وبهذا يشكل القائد قيم و معتقدات تنظيمية سامية تتجاوز الفردانية إلى العمل كفريق و البحث عن التطور و الإبداع (Maxwell 2011).

كذلك تكشف دراسات أخرى أن المصدر الأول لتشكيل الثقافة التنظيمية هو القائد وتبين بأن الجانب الأكبر من القيم، العادات ، التقاليد التنظيمية ، تتأثر بالتصورات التي تشكلها سلوكيات القائد ، إذ بينت دراسة كل من Tsui, Anne S(2006) وآخرون ، بأن الثقافة التنظيمية ماهي إلا انعكاس للسلوكيات القيادية داخل المنظمة ، إذ كانت نتائج الدراسة التي أقيمت على 1567 شركة في الصين بأنه يوجد 75% منها ذات ارتباط قوي بين نمط القائد ونمط الثقافة التنظيمية السائدة حيث كانت نتائجها تبين ما نسبته 40% وجود سلوكيات قيادية قوية في المنظمة مع وجود ثقافة تنظيمية سائدة قوية وما نسبته 35% وجود سلوكيات قيادية ضعيفة مع وجود ثقافة تنظيمية سائدة ضعيفة (Tsui, Zhang et al. 2006) . وفي نفس السياق قامت دراسات أخرى بمحاولة الكشف عن العلاقة بين كل من السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية ومحاولة معرفة من يشكل من ، إذ تم التوصل بأن الثقافة التنظيمية أكثر استجابة للسلوكيات القيادية داخل المنظمة ، بالمقارنة من استجابة السلوكيات القيادية للثقافة التنظيمية (Sarros, Gray et al. 2002) .

و من خلال ما سبق يمكن القول بأن السلوكيات القيادية بمثابة عنصر حيوي لبناء القيم و المفاهيم الاجتماعية داخل المنظمة ، فعلى سبيل المثال إذا رجعنا لثقافات الشعوب أو المجتمعات نجدها عبارة عن أفكار وقيم للقادة و الملهمين الذين عاشوا فيها ، أين حمل هذه القيم الافراد وتناقلوها جيلا عن جيل ، وبهذا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية للمنظمة عبارة عن انعكاس لكل ما يقوم به القائد وما لا يقوم به ، وما يقوله وما لا يقوله ، أو بالمعنى الأدق للدراسة الثقافة التنظيمية عبارة عن كل السلوكيات القيادية التي يقوم بها القائد وحتى التي لا يقوم بها ، وهذا لأن كل شيء يصدر من طرف القائد سيكون له تأثير هام على أفكار و قيم التابعين .

المطلب الثالث: النموذج النظري المقترح لأثر السلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة من  
خلال أنماط الثقافة التنظيمية

إن القائد وما يتحلى به من خصائص شخصية وسلوكية تأهله للتأثير في أفكار الناس ونواياهم باعتباره المصدر الأول لتشكيل القيم و المبادئ وبالتالي تشكيل الثقافة التنظيمية التي من خلالها يتم تحديد وتوجيه أنماط السلوك التنظيمي المقبولة داخل المنظمة . بحيث سنحاول في هذا المطلب عرض النموذج النظري الذي تم اقتراحه للإجابة على إشكالية الدراسة ، من خلال توضيح الأسس المفاهيمية التي تم بناءه عليها ، إضافة لتوضيح الفكرة التي يقوم عليها عن طريق إظهاره للروابط النظرية بين متغيرات الدراسة .

#### 1. الأسس البنائية النظرية للنموذج المقترح في هذه الدراسة :

ومن خلال قيامنا بالمسح النظري للدراسات السابقة التي جاءت تبين دور القيادة في تفعيل ممارسات عمليات إدارة المعرفة ، تم وجود العديد من الإشكاليات والتي من بينها البحث في ماهي السلوكيات القيادية ذات التأثير الفعال على ممارسات عمليات إدارة المعرفة ، وجاءت هذه الإشكالية بسبب وجود تباين في تأثير السلوكيات القيادية على مختلف ممارسات عمليات إدارة المعرفة حيث يكون لنوع السلوك القيادي تأثير إيجابي على عملية معينة من عمليات إدارة المعرفة دون سواها من العمليات الأخرى ، إذ بينت نتائج دراسة (Singh 2008) بأن سلوك "التفويض" من طرف القائد هو السلوك القيادي الوحيد الذي كان له تأثير على عملية "إنشاء المعرفة" ، دون سواها من عمليات إدارة المعرفة ، بينما لم يكن هناك أي تأثير لباقي السلوكيات القيادية الأخرى والمتمثلة في السلوك الداعم ، التوجيهي ، والاستشاري ، وفي نفس السياق يرى (Kumar 2013) بأن "سلوك القائد المتوقع" *expectancy leader behavior* يقوم بإنشاء ضغط نفسي على العاملين مما يؤثر على رغبتهم في خلق المعرفة وتبادلها ، على العكس من سلوك التفويض الذي كان له ارتباط إيجابي بعملية إنشاء المعرفة ، وعلى غرار من العديد من الدراسات التي وجدت تباين في تأثير سلوكيات القيادة على عمليات إدارة المعرفة ، حيث تم تأكيد على أن السلوكيات القيادية الغير ملائمة لعمليات إدارة المعرفة من شأنها أن تشكل حاجز أمام نجاحها (Politis 2002) (Von Krogh, Nonaka et al. 2012) .

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

ونظرا لارتباط جزء كبير من عمليات إدارة المعرفة بالجانب الثقافي التنظيمي للمنظمة من حيث الامتزاج بين المعرفة الضمنية والقيم والعادات الافتراضية للثقافة التنظيمية ، و لأن عملية إدارة المعرفة عملية قائمة على سياق ثقافي اجتماعي ، فقد دعت الكثير من الدراسات للبحث في الفجوة القائمة بين السلوكيات القيادية و ممارسات إدارة المعرفة من خلال دراسة الجانب الثقافي للمنظمة (Block 2003, Chang and Lee 2007, Singh) و التي فسرت بدورها التباين في أثر أنواع السلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة بأنه راجع للقيم الثقافية السائدة في المنظمة .

إضافة لذلك هناك بعض الدراسات التي اختارت دراسة أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة بحيث تم الوصول إلى أن لنوع القيم التنظيمية السائدة داخل المنظمة ارتباط وثيق بمدى نجاح ممارسات عمليات إدارة المعرفة من فشلها ، حيث بينت النتائج أن كل نمط معين من الثقافة التنظيمية يسهل من عملية معينة من عمليات إدارة المعرفة ، فعلى سبيل المثال وجدت دراسة (Allameh 2011) و آخرون بأن قيم ثقافة المجموعة والتعاون وكذا العمل الجماعي هي أنسب وسيلة لتسهيل عملية إنشاء المعرفة حيث يوجد ارتباط قوي بينهما ، وهذا راجع للتبادل المعرفي الذي تشجع عليه الثقة القائمة بين أعضاء الفريق ، في حين ارتبطت نتائج الثقافة الهيكلية بتسهيل ممارسات عملية تخزين المعرفة وحفظها وهذا راجع للروتين الذي يشكله هذا نوع من الثقافة مما يجعل من عملية اكتساب عادات معينة أمر أسهل . كذلك نجد أن نتائج دراسات أخرى قد بينت وجود أثر نوعي إيجابي من الثقافة التنظيمية الإبداعية على عملية تبادل ونشر المعرفة بين أعضاء المنظمة ، بينما لا يوجد بينها وبين عمليات إدارة المعرفة الأخرى أي علاقة أو تأثير (Akhavan, Zahedi et al. 2014) .

في نفس السياق هناك العديد من الدراسات التي حاولت أن تجد تفسير لوجود علاقة نوعية بين كل من أنماط الثقافة التنظيمية و ممارسات عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة ، حيث اعتمدت دراسة كل من Gray and Densten (2005) و دراسة (Rai and Kumar 2011) في تفسير هذه الظاهرة على الربط بين نموذج القيم المتنافسة CVF لثقافة التنظيمية ونموذج SECI لإنشاء المعرفة ، بحيث تقوم فكرة الدمج بين هذين النموذجين على أن لكل عملية من عمليات إنشاء المعرفة لنموذج Nonaka and Takushi ظروف و خصائص تميزها عن غيرها ، أين يحتاج نجاحها أن يتبنى الأفراد قيم و مبادئ و اعتقادات خاصة تتناسب مع

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

ظروف ممارسة هاته العملية ، حيث يقدم هذا النموذج العلاقة من خلال ما يلي ( Gray and Densten 2011, Allameh, Zamani et al. 2005) :

- ثقافة المجموعة Group culture ملائمة لتسهيل عملية التنشئة الاجتماعية Socialisation .
- الثقافة الإبداعية Innovtion culture ملائمة لتسهيل عملية الإخراج Externalization .
- ثقافة السوق Market culture ملائمة لتسهيل عملية الربط Combination .
- الثقافة الهيكلية Hierarchical culture ملائمة لتسهيل عملية التفريغ Internalisation .

وبالتالي يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تستطيع أن توفر المناخ الذي يخفف أو يشدد من أثر السلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة ، وهذا لأن السلوكيات القيادية تقوم بتشكيل أنماط الثقافة التنظيمية التي من خلالها يتم تحديد شروط ومحددات السلوكيات الملائمة داخل المنظمة ، ولهذا يجب على القادة نشر القيم الثقافية الملائمة لنجاح ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المنظمة من خلال معرفة السلوكيات القيادية الملائمة لتشجيع ممارسات عمليات إدارة المعرفة داخل المنظمة (Schein 2004).

وفي محاولة للإجابة على إشكالية البحث و المتمثلة في ماهي السلوكيات القيادية الملائمة لتفعيل ممارسات إدارة المعرفة من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية ، فقد تم اقتراح نموذج نظري يقوم على مجموعة من الأفكار والمتمثلة في النظرية "الموقفية للقيادة" و ما جاء به "Nonaka and Takeuchi" بأن لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة ظروف و خصائص تميزها عن غيرها مما تتطلب من القائد ملائمة سلوكياته مع خصائص كل عملية من عمليات إدارة المعرفة على حدى ، إضافة لفكرة المقاربة الوظيفية "Functionalist approach" و التصور الذي جاء به "Schein (2004)" بأن السلوكيات القيادية هي المصدر الأساسي لإنشاء القيم الثقافية التنظيمية داخل المنظمة وبأن القائد هو المسؤول الوحيد عن إنشاء الثقافة التنظيمية التي توفر الظروف و المواقف الملائمة لنجاح ممارسات عمليات إدارة المعرفة .

### 2. الأثر النوعي المباشر للسلوكيات القيادية على مختلف ممارسات إدارة المعرفة

يدمج النموذج الافتراضي لهذه الدراسة بين التصنيف الهيكلية لسلوكيات القيادة ل Gray yukl (2012) مع كل من نموذج القيم المتنافسة للثقافة التنظيمية CVF وكذا نموذج إنشاء المعرفة SECI . بحيث

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

نبي من خلال هذا النموذج مجموعة من الفرضيات القائمة على ارتباطات نظرية بين النماذج المذكورة أعلاه ، بحيث نفترض بأنه يوجد أثر نوعي مباشر للسلوكيات القيادية المتضمنة في نموذج التصنيف الهيكلي ل Gray (2012) yukl على كل عملية من عمليات إدارة المعرفة لنموذج SECI ، بناء على ما تم شرحه سابقا من خصائص لكلا النموذجين ، كذلك نقترح فرضية أخرى بأنه يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات إدارة المعرفة من خلال تشكيل أنماط مختلفة لثقافة التنظيمية تكون بمثابة ظرف ملائم لتسهيل ممارسات عمليات إدارة المعرفة ، بحيث سنقوم بتفصيل كل ما سبق من خلال ما يلي :

**أولا السلوك القيادي المتجه نحو العلاقات و ملاءمته لتفعيل ممارسة عملية التنشئة الاجتماعية لإدارة المعرفة:**

يفترض نموذج SECI أن إنشاء المعرفة يكون من خلال عملية ديناميكية يتم فيها تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة عبر الأفراد ، المجموعات ، المنظمة ، إذ يقوم القائد بداية بالعمل على تفعيل عملية التنشئة الاجتماعية والتي كما سبق التوضيح بأنها العملية التي يتم من خلالها إنشاء المعارف الأساسية حيث يتم فيها تشارك المعارف الضمنية بين الأفراد وتبادل المهارات و الخبرات ، وبهذا تعتبر هذه العملية معقدة جدا نظرا لارتباطها بسياق اجتماعي يقوم على علاقات قوية مبنية على الثقة و التعاون بين أفراد المنظمة . إذ وضح كل من Nonaka and Takeuchi بأن إنشاء المعرفة الضمنية وتبادلها يحتاج إلى تفاعل إنساني مباشر وجهها لوجه ، و العمل الجماعي ، أين يلائم القائد سلوكياته المتجه نحو العلاقات من أجل بناء وتنمية الثقة بين العاملين ، وكما وضح Gray Yukl بأن هذا السلوك يهدف لتقوية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ، حيث يقوم القائد بإعطاء الثقة للعاملين من خلال تمكين العاملين و إعطائهم الحرية في القيام بالأعمال و الاتصالات ، حيث بينت الدراسات أنه يوجد ارتباط بين تمكين العاملين و بناء النية في مشاركة المهارات و المعلومات ( Caniels, Neghina et al. 2017). إضافة إلى أن تحفيز و تشجيع القائد للعاملين يجعل العاملين يشعرون أنهم يتطورون أكثر بتباع نصائح القائد مما يزيد من رابطة ثقة بينهم و يجعلهم على استعداد لنقل معارفهم واكتساب معارف جديدة (Singh 2008) . حيث يكون هذا التحفيز المباشر من القائد للعاملين و اعترافه بمجهوداتهم من بين أهم السلوكيات التي تجعل العاملين يشعرون بتقدير الذات و الرضى عن أنفسهم داخل المنظمة مما يزيد من

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

رغبتهم في مشاركة خبراتهم و مهاراتهم مع بقية زملائهم وهذا ما أوضحتها العديد من الدراسات ( Hussinki, 2017 ).

### ثانيا السلوك القيادي المتجه نحو التغيير و ملاءمته في تفعيل ممارسات عملية التجسيد لإدارة المعرفة

يحتاج القائد كمرحلة ثانية إلى ملاءمة سلوكيات مختلفة عن السلوكيات القيادية المتجهة للعلاقات ، حيث يحاول في هذه المرحلة التأثير على ممارسات عملية التجسيد Externalization وتسهيلها ، أين تختلف هذه العملية التي تعمل على تحويل المعرفة الضمنية و المهارات المتولدة داخل عقول الأفراد إلى معارف صريحة مجسدة على شكل أقراص أو معلومات مكتوبة (Nonaka and Takeuchi 1996).

يلتزم القائد سلوكياته المتجهة نحو التغيير لتفعيل هاته المرحلة وهذا لخصائصها في إلهام العاملين نحو إخراج مهاراتهم الإبداعية و التعبير عنها بكل حرية ، حيث نجد أن مرحلة التجسيد تحدث على مستوى مجموعات العمل والتي يحتاج نجاح ممارستها للقيام بالاجتماعات أو طرق العصف الذهني ، فالقائد من خلال سلوك التشجيع نحو التغيير يشجع العاملين على إيجاد حلول إبداعية و إنجاز المهام بطرق مختلفة مما يدفع بالعاملين على اكتشاف معارفهم الضمنية و إخراجها من خلال سعيهم لتطور وتحسن (Puccio, Mance et al. 2010) . كذلك يقوم القائد الذي يعتمد على هذا النوع من السلوك بالتركيز على التعلم الجماعي من خلال عقد ورشات عمل ، والقيام بتشكيل فرق عمل تعليمية، وبهذا يساهم في دفع العاملين لإيجاد الجو العلمي الذي يسمح لهم بتبادل الأفكار و التحدث عن الأعمال .

### ثالثا السلوك القيادي الموجه نحو الخارج ودوره في تفعيل ممارسات عملية الربط من عمليات إدارة المعرفة

إن تحقيق الممارسات الفعالة لإدارة المعرفة لا يكون إلا من خلال تحقيق اتصال فعال بين المنظمة و محيطها الخارجي و هذا لأن عملية اكتساب المعرفة تكون من خارج وداخل المنظمة ، حيث تختلف مرحلة الربط عن باقي المراحل الأخرى من عمليات إدارة المعرفة والتي تعتمد على المنظمة ككل في دمج المعارف الصريحة المكتسبة مع المعارف الصريحة السابقة للمنظمة ، أين تعتمد في ذلك على شبكة واسعة من المنظمة ( McIntyre, 2003 ). إذ يقوم القائد بالاعتماد على سلوكياته المتجهة نحو الخارج من خلال تمثيل المنظمة في المناسبات الرسمية و كذا محاولة التأثير على أصحاب المصالح وتنمية شبكة العلاقات معهم ، إضافة إلى

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

الوعي بكل ما يحصل على مستوى البيئة الخارجية للمنظمة ، و هذا بهدف جعل المنظمة على وعي دائم بالتغيرات الحاصلة في محيطها واكتساب كل المعارف التي تحتاجها .

كما تساعد السلوكيات القيادية المتجه إلى الخارج من استقطاب المعلومات وهذا من تمثيل القائد للمنظمة في المناسبات ، المؤتمرات و اللقاءات الرسمية، وبهذا يحظى بفرصة تقوية شبكة اتصالاته مع باقي ممثلي المنظمات والقادة مما يجعل من هذا السلوك القيادي وسيلة لتكوين قناة اتصال تهدف لتعزيز تدفق المعلومات بين المنظمة ومحيطها ، الأمر الذي يساعد أعضاء المنظمة على اكتساب مهارات جديدة.

### رابعاً السلوك المتجه للعمل و دوره في تفعيل عملية التفريغ من عمليات إدارة المعرفة

تعد عملية التفريغ من المراحل المهمة في ممارسات إدارة المعرفة داخل المنظمة ، حيث يهدف القائد في هذه المرحلة إلى زيادة كفاءة العاملين و تنمية معارفهم الضمنية من خلال تحويل المعارف التنظيمية الصريحة الموجودة لدى المنظمة إلى معارف ضمنية جديدة لدى التابعين ، وهذا لأن الهدف الأسمى للقائد من خلال سلوكياته هو إنشاء قادة آخرين وبهذا يهتم القائد بتطوير عامله أكثر من اهتمامه بتطوير نفسه (Maxwell 2011).

إذ بينت الدراسات و البحوث في إدارة المعرفة أن نجاح عملية التفريغ يقوم على مدى إنشاء روتين تنظيمي يقوم على الإجراءات و العمل على تكرار نفس المهام بهدف إنشاء عادات معينة ( Nonaka and Takeuchi 1996). وبهذا يستطيع القائد من خلال سلوكه المتجه للمهام أن يخلق عادات و روتين تنظيمي للقيام بمهام محددة من خلال تركيزه على تحديد الإجراءات بدقة و توزيع الأعمال حسب التخصص مع التركيز على النظام الرسمي و الاتصالات الهيكلية الأمر الذي يساعد العاملين على اكتشاف خبايا العمل و أسراره والذي يطلق عليه بأثر الخبرة . إضافة لذلك يقوم القائد بعمل جو من التنافس من خلال الرقابة و نظام المكافاة و العقاب مما يجعل العاملين يتنافسون فيما بينهم لتحسين قدراتهم و إنجاز المهام حسب ما هو متفق عليه (Natalicchio, Ardito et al. 2017).

3. الأثر النوعي الغير مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات إدارة المعرفة من خلال إنشاء أنواع  
مختلفة للثقافة التنظيمية

أولا دور السلوكيات القيادية المتجهة نحو العلاقات في تشكيل ثقافة المجموعة لتسهيل ممارسة عملية التنشئة  
الاجتماعية :

كما وسبق التوضيح بأن الثقافة التنظيمية هي انعكاس للسلوكيات القيادية التي يستخدمها القائد لنشر مجموعة  
من القيم الثقافية التي تحدد شروط السلوكيات المرغوبة داخل المنظمة ، حيث يمكن للقائد الذي يعتمد على  
سلوكياته المتجهة نحو العلاقات على تسهيل ممارسات عمليات التنشئة الاجتماعية من خلال تشكيل ثقافة  
المجموعة ، وهذا لأن نجاح عملية تبادل المعرفة الضمنية بين الأفراد يقوم على ما يعرف بالسياق النفسي و التجريبي  
حيث يوضح Nonaka and Takeuchi أن السياق النفسي يكون من خلال توفير قيم الثقة ، التعاون ، المحبة  
، الإخلاص بين أعضاء المنظمة ، بينما السياق التجريبي ، يعتمد توفير محيط يتم فيه العمل على شكل فرق  
وتبادل الخبرات وجها لوجه . وبهذا يقوم القائد من خلال سلوكياته المتجه نحو العلاقات بنشر هذه القيم من  
خلال ثقافة المجموعة التي تقوم على بعدين أساسين بعد العلاقات الإنسانية و البعد المرن ، حيث يقوم بتقوية  
الروابط الإنسانية من خلال تمكين العاملين ، تحفيزهم ودعمهم ، الاعتراف بجهودهم ، كما يقوم أيضا بتنمية  
المرونة من خلال التجاوز عن أخطاء العاملين وتوجيههم ، الأمر الذي يؤدي إلى تشكيل ما يعرف بثقافة  
المجموعة.

إن ثقافة المجموعة هي الثقافة الملائمة لتسهيل ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية نظرا لما توفره من محيط صحي  
للعاملين وهذا ما أكدته دراسات عديدة ( Gray and Densten 2005, Rahimnia and ) ، وهذا راجع لأن المعرفة الضمنية بمثابة المعرفة الأصلية لدى الفرد حيث  
( Alizade 2009, Rai 2011 ) ، وهذا راجع لأن المعرفة الضمنية بمثابة المعرفة الأصلية لدى الفرد حيث  
تكون وليدة تجاربه الشخصية والتي لن يشاركها إلا من خلال تشكيل علاقات إنسانية قوية قائمة على المحبة و  
الثقة .

### ثانيا دور السلوكيات القيادية المتجهة نحو التغيير في تشكيل ثقافة الإبداع لتسهيل ممارسة عملية الإخراج

إن العمل على تنمية المعارف الضمنية للعاملين أمر مهم جدا للمنظمة ، لكن يبقى خطر فقدان هذه الكفاءات البشرية أمرا ساريا و على إدارة المنظمة الحذر منه حيث يكون هذا من خلال العمل على إخراج هذه المعارف و تخزينها داخل قواعد البيانات التنظيمية و هذا بالاعتماد على مرحلة التجسيد . حيث يجب على القائد عند محاولته تسهيل ممارسات عملية التركيز على السياق التحواري والذي يعتمد على الاتصالات المفتوحة و النقاشات الغير رسمية كالمحاورات و تبادل القصص (Nonaka and Takeuchi 1996) . حيث يعمل القائد من خلال سلوكياته المتجهة نحو التغيير إلى دعم قيم و مبادئ الثقافة الإبداعية التي توفر المتطلبات و السبل اللازمة لإخراج الأفكار و المعارف الإبداعية لدى الأفراد ، وهذا لأن القائد في دعوته للتغيير فهو يرسم للتابعين رؤى جديدة ويضعهم في حالة من الوعي للتأقلم مع مختلف ظروف العمل الخارجية ، إضافة لتشجيعه للتعلم الجماعي من خلال عقد الاجتماعات و القيام بطرق العصف الذهني ، وبهذا فإن القائد من خلال هذا نوع من السلوكيات يشجع على نشر قيم الثقافة الإبداعية القائمة على حب المغامرة ، التجديد ، اكتشاف المجهول ، الانفتاح .

تعتبر الثقافة الإبداعية الثقافة الملائمة لتسهيل ممارسات عملية الإخراج ( Gray and Densten 2011, Rahimnia and Alizade 2009, Rai 2005) ، وهذا لأنها تشجع أفراد المنظمة على طرح الأفكار بكل ثقة من خلال عقد لقاءات غير رسمية وطرح نقاشات مفتوحة ، أين يتم تدوين كل ما يتم تبادل من أفكار و معارف وحفظها في كتابات ونماذج .

### ثالثا دور السلوكيات القيادية المتجهة نحو الخارج في تشكيل ثقافة السوق لتسهيل ممارسة عملية الربط

يعتمد تسهيل ممارسات عمليات الربط من عمليات إدارة المعرفة على التأثير الواسع للقائد والذي يتجاوز المحيط الداخلي للمنظمة في محاولة للتأثير في المتغيرات الرئيسية للمحيط الخارجي ، وهذا لأن عملية التأثير في كل من أصحاب المصلحة ، الموردين ، المنافسين ، والشركاء قد أصبحت أمرا بالغ الأهمية مثلها مثل التأثير في العاملين داخل المنظمة. إذ أن نجاح عملية الربط يعتمد على سياق من البرامج الخارجية للمنظمة التي تهدف المنظمة من خلالها لدمج المعارف و المعلومات من داخل و خارج محيط المنظمة معتمدا في ذلك على شبكة علاقاتها الخارجية

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

و التكنولوجيا (Nonaka, Toyama et al. 2000) ، الأمر الذي يجعل سلوكيات القائد المتجه نحو الخارج تشكل مجموعة من القيم الملائمة لتفعيل هذه العملية من خلال تشكيل ثقافة السوق و التي تركز على التأثير في المحيط الخارجي بالاعتماد على التنظيم الرسمي ، أين يقوم القائد في هذه المرحلة بتمثيل المنظمة في المناسبات ، القيام بالاتفاقيات و عقد المؤتمرات الرسمية ، مراقبة المحيط الخارجي .

إن تموقع ثقافة السوق بين البعد الخارجي و الهيكلي يجعلها الثقافة الأنسب لتسهيل هذا النوع من العمليات من خلال نشرها لقيم الصرامة و المنافسة والسعي لعقد الشركات الاستراتيجية مع باقي المنظمات ، وبهذا تعتبر ثقافة السوق ذات تأثير نوعي على ممارسات عملية الربط من عمليات إدارة المعرفة .

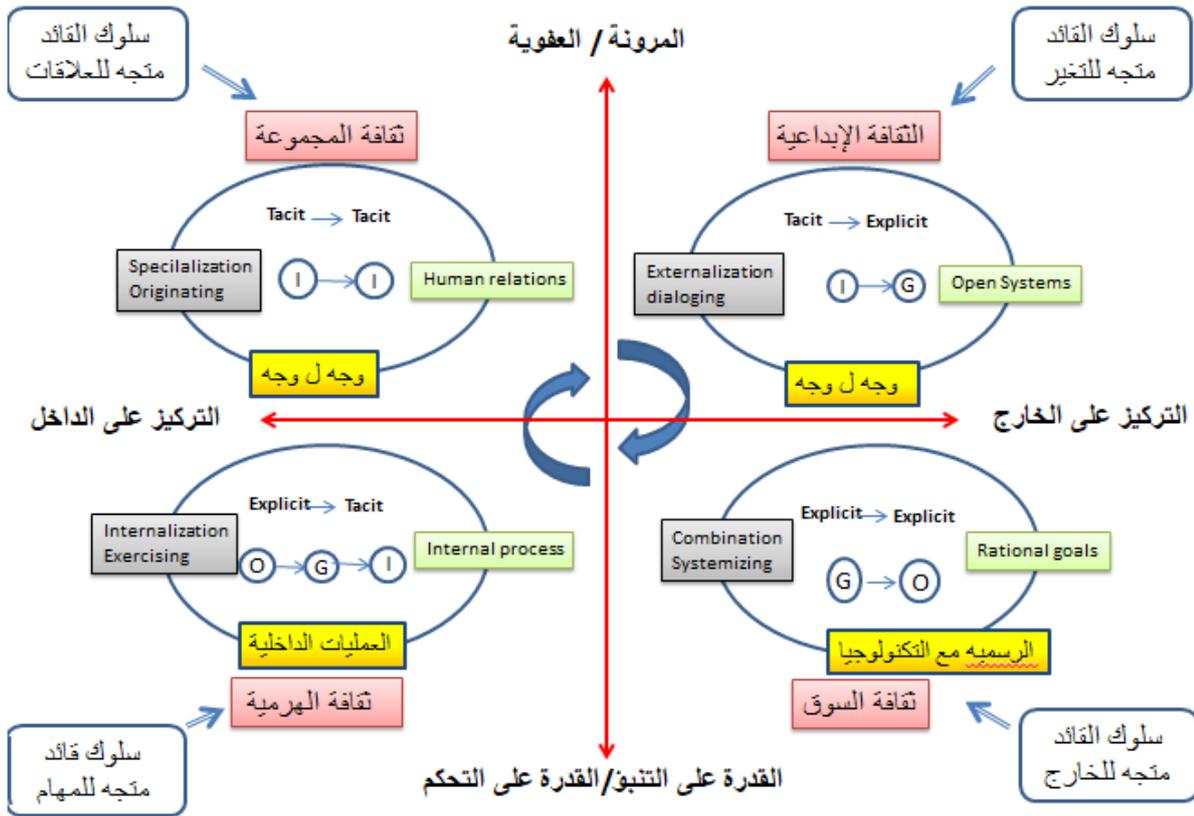
### رابعاً دور السلوكيات القيادية المتجه نحو العمل في تشكيل الثقافة الهيكلية لتسهيل ممارسة عملية التجسيد

إن معيار تفوق ونجاح منظمة على حساب منظمات أخرى يعتمد على مدى تنمية مهارات العاملين وتطوير من كفاءاتهم ، ولهذا يهدف القائد من خلال سلوكياته المتجه نحو المهام إلى نقل المعارف التنظيمية الصريحة إلى معارف ضمنية مرتبطة بعقول الأفراد ، وهذا لأن القائد الذي يهتم بالعمل يسعى لإثراء المسار المهني للعاملين بالخبرات و التجارب بما يضمن اكتساب كفاءات بشرية تمكنه من إنجاز المهام بكل كفاءة وفعالية .

إن تسهيل ممارسات عملية التجسيد يتطلب من القائد أن يكون على دراية تامة بشروطها حيث تقوم هذه العملية على التجربة العملية و الروتين ، حيث يقصد بتجربة العملية أنه يتم اكتساب المفاهيم النظرية من خلال التطبيق و المرور بتجارب التي مر بها العاملين من قبل ، في حين يقصد بروتين أن عملية الروتين تسمح للأفراد بتسيخ المعارف الصريحة و اكتشاف اسرار العمل من خلال تكرار نفس الخطوات مما يعزز أثر الخبرة لديهم .

إذ أن القائد من خلال سلوكياته المتجهة للعمل و اعتماده على سلطته ينشر قيم الانضباط ، والالتزام بالجوانب الرسمية و كذا الإجراءات وهذا ما يعرف بالثقافة الهيكلية ، حيث يكون الأفراد على استعداد لتكرار نفس الأعمال وتقبل القيام بالأعمال حسب كفاءات وطرق محددة مما يجعل من هذا النمط الثقافي نمط يسهل ممارسات عملية التجسيد داخل المنظمة . يوضح الشكل 5 نموذج أثر السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة و الذي تم اعداده من طرف الباحث.

الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة



الشكل 4 : نموذج أثر السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة من

إعداد الباحث

## المبحث الثالث الدراسات السابقة حول السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية و ممارسات عمليات إدارة المعرفة

### المطلب الأول : الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المطلب لعرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع أثر السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة المعرفة ، بحيث تم اعتمادها في تحديد اتجاه الدراسة وكذا الفجوة البحثية لها ، أين سنستعرضها في كل من مجموعة من الدراسات العربية و الأجنبية من خلال ما يلي :

#### 1. الدراسات العربية : 1.

##### 1.1 الدراسات التي تناولت علاقة القيادة بالعمليات إدارة المعرفة :

❖ سعيدة ضيف، القيادة التحويلية و دورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمة متعلمة دراسة حالة اتصالات الجزائر، دراسة لنيل شهادة الدكتوراه 2019 :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بما يساهم في بناء منظمة متعلمة في اتصالات الجزائر ، بحيث تم الاعتماد على عينة قدرت ب 282 عامل من عمال اتصالات الجزائر ، ومن خلال الاعتماد على برنامج spss ; amos 25 تم تحليل البيانات ، بحيث كانت نتائج هذا البحث تتمثل في وجود ممارسات متوسطة لأسلوب النمط التحويلي في اتصالات الجزائر ، كذلك لحال بالنسبة لممارسات إدارة المعرفة ، بينما تحصلت أبعاد المنظمة المتعلمة على نتائج مرتفعة ، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات نمط القيادة التحويلية على أبعاد المنظمة المتعلمة من خلال الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة ، وهذا دليل على أن عمليات إدارة المعرفة تعزز من تأثير النمط التحويلي في شركة اتصالات الجزائر على بناء منظمة متعلمة.

❖ أحمد جوير، توطين إدارة المعرفة من خلال الأنماط القيادية الفعالة دراسة استطلاعية للقطاع المصرفي لولاية الأغواط ، مقال صنف ج 2021 :

هدفت الدراسة للكشف عن مساهمة نمط القيادة التحويلية في تسهيل عمليات إدارة المعرفة في القطاع المصرفي لولاية الأغواط ، من خلال دراسة لعينة قدرة ب 37موظفا في الإدارة العليا للبنوك العمومية الستة ما بين (مدبر ، نائب مدبر ، رئيس مصلحة ،رئيس فرع) ، حيث تم توزيع الاستبانة التي تحتوي على جزئين، الجزء الأول يتعلق بالقيادة التحويلية و ما مدى وجودها داخل هذه البنوك من خلال أربع أبعاد ، و خصص الجزء الثاني للتعرف على مدى وجود عمليات إدارة المعرفة من خلال أربع أبعاد . وقد أفرزت نتائج التحليل الإحصائية عن

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

مجموعة من النتائج من أهمها أنه توجد ملامح لعمليات إدارة المعرفة مثل تخزين و توزيع المعرفة. إضافة لذلك أنه توجد ملامح للقيادة التحويلية داخل القطاع المصرفي لولاية الأغواط مثل: الاهتمام الفردي. وفي الأخير بينت النتائج أنه توجد علاقة إيجابية بين بعد الاهتمام الفردي مع بعد توزيع المعرفة داخل القطاع المصرفي لولاية الأغواط.

### 2.1 الدراسات التي تناولت علاقة الثقافة التنظيمية بممارسات إدارة المعرفة :

❖ رولا محمود حجازي ، أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها

#### بعمليات إدارة المعرفة ، دراسة لنيل شهادة دكتوراه 2015

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة أنماط الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة تدريس الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة ، واقتراح سبل لتطوير هذه العلاقة . بحيث تكونت عينة الدراسة من 227 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة .

و بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، بينت النتائج توفر قيم ثقافة الدور بدرجة أكبر من باقي الأنماط لدى العينة المدروسة ، و في ذات السياق بينت النتائج وجود ممارسات مرتفعة لعمليات التشارك المعرفي ، حيث خلصت النتائج لوجود علاقة إيجابية بين نمط ثقافة الدور و ممارسات عملية التشارك المعرفي بدرجة أعلى من باقي الأبعاد .

### 3.1 الدراسات السابقة التي تناولت علاقة السلوكيات القيادية ، و الثقافة التنظيمية بعمليات إدارة

المعرفة :

❖ دراسة د.محمد بن موسى ، وأخرون ، درجة ممارسة بعض متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية وعلاقتها

بعمليات إدارة المعرفة (دراسة استطلاعية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة) مقال في مجلة محكمة من

صنف ج 2018 :

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر بعض متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية ( القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، الهيكل التنظيمي) على مستوى عمليات إدارة المعرفة، (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)، داخل مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة .

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

استهدفت هذه الدراسة عينة مكونة من 27 فرد، ومن خلال الاعتماد على برامج التحليل الإحصائي بينت نتائج الدراسة أنه يوجد اتفاق من طرف أفراد العينة المدروسة على توفر المتغيرات البيئية التنظيمية الداخلية بدرجة كبيرة داخل المؤسسة المدروسة ، بينما كانت نتائج تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة المدروسة بدرجة متوسطة ، كما خلصت الدراسة لوجود أثر دال إحصائيا لكل من القيادة الإدارية و الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة ، كما تم ملاحظة عدم وجود هذا الأثر لكل من تكنولوجيا المعلومات و الهيكل التنظيمي .

### 2. الدراسات الأنجليزية :

#### 1.2 الدراسات التي تناولت السلوكيات القيادية :

❖ دراسة **Gray Yukl** ، كيف تأثر القيادة الفعالية التنظيمية ، مقال محكم في مجلة صنف أ 2008

#### **How Leaders Influence Organizational Effectiveness**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر السلوكيات القيادية ، المقترحة من نموذج **Gray Yukl** في ملائمة الأبعاد الأساسية للفعالية التنظيمية و المتمثلة في كل من الفعالية ، المرونة ، رأس المال البشري ، ومن خلال الاعتماد على نظرية المرونة القيادة .

وضحت هذه الدراسة النظرية الأبعاد السلوكية القيادية وكيفية ملائمتها الظرفية لكل من الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية ، حيث كشفت على أن القائد بإمكانه زياده الفعالية التنظيمية من خلال قدرته على توظيف سلوكياته القيادية بمرونة .

❖ دراسة **Gray Yukl** ، ماهي السلوكيات القيادية الفعالة ، ماذا نعرف عنها وما هو أهم شيء نحن

بحاجة لمعرفته حولها ، مقال محكم في مجلة صنف أ 2012 :

#### **Effective leadership behaviours ,what we know and what question we need more attention**

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أهم التطورات في مجال النظريات القيادية ، من خلال القيام بمسح شامل لأهم النتائج المتوصل حولها ، وكذا القيام بتحليلها و استخراج أهم الانتقادات حولها .

كما قامت الدراسة باقتراح نموذج سلوكي قيادي حديث يقوم على دمج جميع السلوكيات القيادية المقترحة في الدراسات السابقة و تلخيصها في نموذج بسيط يضمن أربع مجموعات سلوكية حديثة تواكب التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية التي تواجهها المنظمات .

❖ دراسة **Mehmet Akif** و آخرون ، لمقالة في المؤسسات العمومية ، دور السلوكيات القيادية ، مقال محكم في مجلة صنف أ 2020 :

### **of Leadership Entrepreneurship in Public Organizations: the Role Behavior**

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر السلوكيات القيادية في التأثير على المقولة في المؤسسات العمومية من خلال تحديد أثر هذه السلوكيات على العاملين في المؤسسات العمومية ، حيث قامت هذه الدراسة بجمع بيانات مجموعة من المؤسسات العمومية الأسترالية لعام 2017 .

حيث خلصت النتائج إلى أن لكل السلوكيات القيادية المعتمدة من نموذج Gray Yukl أثر إيجابي على زيادة حس المقولة في المؤسسات العمومية ، إضافة لذلك بينت النتائج أن لسلوك القائد المتجه للعلاقات دور أكبر في زيادة الحس نحو المقولة لدى العاملين وهذا للأثر الذي يخلفه هذا السلوك في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة .

❖ دراسة **Saif Ur Reh** ، أثر السلوكيات القيادية لمدير المشروع على مرؤوسيه ، (مواقف العمل ، نتائج العمل):

### **Impact of Leadership Behavior of a Project Manager on his/her Subordinate's Job Attitudes and Job-outcomes**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة سبب وراء فشل المدراء في إدارة المشاريع من الحصول على نتائج جيدة ، من خلال معرفة أثر السلوكيات القيادية المختلفة في التأثير على مواقف عمل العاملين ، حيث تم جمع البيانات من 757 عامل يعملون في 67 فرق عمل لمشاريع عمل مختلفة .

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

وضحت نتائج هذه الدراسة بأن السلوكيات القيادية لمدراء المشاريع بإمكانها تحسين الرضى الوظيفي للعاملين ، إضافة لتحسين التزامهم الوظيفي ، وكنتيجة لذلك يتم زيادة التأثير الإيجابي للسلوكيات القيادية على تحسين مواقف العمل للعاملين و إخراج نتائج إيجابية .

### 2.2 الدراسات التي تناولت أثر السلوكيات القيادية في عمليات إدارة المعرفة :

❖ دراسة Sanjay singh دور القيادة في عمليات إدارة المعرفة ، دراسة حالة شركات البرمجيات الهندية 2008 ، مقال في مجلة محكمة صنف أ :

#### **Role of Leadership in Knowledge Management :a Case Study Indian Software Firms**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الأساليب القيادية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في الشركات الهندية من خلال الاعتماد على مكونه من 331 عامل من مختلف شركات البرمجيات الهندية ، حيث يشترط أن يكون لديهم عام خبره مهنية على الأقل .

حيث خلصت نتائج الدراسة أن سلوك القيادي التفويضي و المستشار لديهم أثر إيجابي على عملية إنشاء المعرفة في شركات البرمجيات الهندية ، على العكس من السلوكيات القيادية الأخرى .

❖ دراسة Mohnish kumar تأثير السلوكيات القيادية في عمليات إنشاء المعرفة ، دراسة حالة شركات الهندية 2013 ، مقال في مجلة محكمة صنف أ :

#### **Effect of leadership behaviors on knowledge creation in Indian organizations**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور السلوكيات القيادية في تسهيل عملية إنشاء المعرفة داخل المنظمات الهندية ، من خلال استهداف عينة مكونه من 204 عامل يعملون في 6 منظمات مختلفة .

ومن خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية ، بينت النتائج وجود أثر نوعي سلمي للسلوكيات القيادية المتوقعة للعمل على إنشاء المعرفة داخل المنظمات الهندية حيث يرجع ذلك للضغط الذي ينشأه القائد على العاملين مما يمنعهم من تبادل المعرفة . على العكس من سلوك القيادي المتساهل مع العاملين و الذي لا يؤثر ينمي الحالة النفسية للعاملين مما يشجعهم على إنشاء المعرفة .

❖ دراسة Mathias sandstorm السلوكيات القيادية وأثرها على عمليات إدارة المعرفة دراسة  
حالة لشركة Dahal السويدية 2017 ، مقال في مجلة محكمة صنف ب :

### **Leadership Behaviours and its influence on Knowledge Management (a case study of Dahla HVAC-firm located in Sweden**

هدفت هذه الدراسة لاكتشاف تأثير السلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في شركة  
Dahal حيث قامت هذه الدراسة باستهداف عينه من العاملين مكونه من 260 عامل ومن خلال الاعتماد  
على أسئلة المقابلة النصف المهيكلة ، تم جمع البيانات و تحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي spss .

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن سلوك القائد المتجه للمهام له أثر إيجابي على تنظيم المعرفة من خلال الاعتماد على  
خلق روتين من العمليات الرسمية و الرقابة . كذلك بينت الدراسة أن لسلوك القائد المتجه لعلاقات دور في تدفق  
المعلومات من خلال الاعتماد على سياسة المكتب المفتوح و إعطاء الحرية للعاملين للقيام باتصالات رسمية مختلفة.

### **3.2 الدراسات التي تناولت علاقة الثقافة التنظيمية بعمليات إدارة المعرفة :**

❖ دراسة Lian densten التوجه نحو الدمج بين كل من نماذج الثقافة التنظيمية و عمليات إدارة  
المعرفة 2005 ، مقال في مجلة محكمه صنف ب :

### **Towards an Integrative Model of Organizational culture and Knowledge management:**

تقوم هذه الدراسة النظرية على مسح نظري شامل للأدبيات الإدارية لكل من الثقافة التنظيمية و إدارة  
المعرفة بهدف معرفة التوافق بين مختلف أنماط القيم التي يتشاركها أعضاء التنظيم و أثرها النوعي على عمليات إدارة  
المعرفة .

حيث قامت الدراسة بتقديم مجموعة شاملة من الأدبيات التي تثبت التوافق بين نماذج كل من المتغيرين ، حيث  
بينت الدراسة أن حصول المنظمة على أفضل ممارسات لعمليات إدارة المعرفة يعتمد على مدى توافق القيم الثقافية  
التي يحملها أعضاء التنظيم و العلمية المعرفية المراد تفعيلها ، كما اعتمدت الدراسة في إظهار هذا الطرح من خلال  
الدمج بين نموذج القيم التنافسية للثقافة التنظيمية و نموذج إنشاء المعرفة ل Nonaka .

❖ دراسة Mohsen allameh,al العلاقة بين الثقافة التنظيمية و عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة  
جامعة أصفهان الإيرانية 2011 ، مقال في مجلة محكمه صنف أ :

### **The Relationship between Organizational Culture and Knowledge (A Case Study Isfahan University Management)**

هدفت هذه الدراسة لاكتشاف الأثر النوعي بمختلف أنماط الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة في  
جامعة أصفهان الإيرانية ، حيث استهدفت الدراسة عينه عشوائية مكونة من 109 من العاملين في الجامعة ، إذ  
تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها عن طريقة البرنامج الإحصائي Spss .

بينت النتائج أن الثقافة السائدة في جامعة اصفهان الإيرانية هي الثقافة الهيكلية ، بينما كانت الممارسات الأبرز  
لعمليات إدارة المعرفة هي عملية تخزين المعرفة ، في جهة أخرى أظهرت النتائج أن ثقافة المجموعة تسهيل عملية  
تشارك المعرفة .

❖ دراسة Gholam ahmady تأثير الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة من خلال الاعتماد  
على نموذج Denison 2016 ، مقال في مجلة محكمة ص أ :

### **on Effect of organizational culture on knowledge management based :Denison model**

قامت هذه الدراسة النظرية لإظهار الأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة في المنظمات في ق 21 ، حيث هدفت  
لإظهار السبل لتفعيلها في المنظمات من خلال الاعتماد على قيم الثقافة التنظيمية المتنوعة ، وبهذا اعتمدت هذه  
الدراسة على مسح شامل للأدبيات النظرية التي تربط بين كلا المصطلحين .

خلصت الدراسة لتقديم نموذج نظري يظهر الارتباط الإيجابي بين كل من أنماط الثقافة المتنوعة و عمليات إدارة  
المعرفة ، كما أكدت نتائجها أن % 80 من عمليات إدارة المعرفة تقوم على سياق اجتماعي إنساني ، بينما  
تعتمد فقط على ما يقارب % 10 على التكنولوجيا و الأنظمة الخبيرة .

4.2 الدراسات التي تناولت علاقة السلوكيات القيادية بالثقافة التنظيمية :

❖ دراسة James C Srros ، وآخرون ، القيادة و أثرها على الثقافة التنظيمية في معاهد إدارة الأعمال الأسترالية 2002 ، مقال محكم في مجلة صنف ب:

### **In Australian Organizational Culture Impact on Leadership And its :Institute of Management**

هدفت هذه الدراسة لاكتشاف العلاقة بين القيادة و الثقافة التنظيمية و البحث في من يأتري على من أو بعبارة أخرى من يأتي أولاً ، حيث قامت الدراسة باستهداف عينه مكونه من 1918 عضو في المعاهد الأسترالية لإدارة الأعمال ، إذ تم الاعتماد على أداة الاستبيان و الأساليب الإحصائي الممثلة في Spss في جمع وتحليل البيانات.

خلصت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين كل من القيادة و الثقافة التنظيمية ، حيث أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تتأثر بالقيادة أكثر من تأثر القيادة بالثقافة التنظيمية ، وبهذا أقرت الدراسة أن القيادة هي المصدر الأول لتشكيل الثقافة التنظيمية .

❖ دراسة Joshua be ,al ، تفريغ العلاقة بين السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية دراسة حالة المنظمات الصينية 2006 ، مجلة محكمة ص أ :

### **and Unpacking the Relationship Between CEO Leadership behavior : Organizational culture**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية ، وكذا التعمق في العلاقة بين كلا المتغيرين من خلال محاولة اكتشاف متى ولماذا يتم التوافق و عدم التوافق بين كل من نمط القيادة و الثقافة التنظيمية من خلال الاعتماد على الأدبيات النظرية لكل من النظرية الوظيفية و النظرية الموقفية .

قامت الدراسة بجمع البيانات من خلال الاعتماد على استبيانين للعينه الأولى و الثانية و كذا القيام بمقابلة ، حيث تكونت العينة الأولى من 542 من العاملين المتكويين ، أما العينة الثانية فتكونت من 1045 من عاملين المستوى الأعلى و الثاني . أما المقابلة فقد خصصت ل رؤساء و مجموعة من 6 عاملين لكل منظمة .

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

بينت النتائج أن أغلب المنظمات كانت تتوفر على تطابق بين نمط القيادي و نمط الثقافة التنظيمية السائدة ، حيث بينت النتائج أن نمط الثقافة التنظيمية ما هو إلى انعكاس لنوع السلوكيات القيادية السائدة في المنظمة .

❖ دراسة Wozzascyna ، القيادة و الثقافة التنظيمية و التأثيرات النوعية للقادة على السلوكيات اليومية الإبداعية للعاملين 2015 ، دراسة حالة للشركات الأمنية في بولندا :

### **Top Leadership And Organizational Culture as The Normative Influence of In Polish Management on Employee's Behaviour In The Innovation Process :Private Companies**

هدفت هذه الدراسة لاكتشاف العلاقة بين كل من القيادة و الثقافة التنظيمية من خلال معرفة أثر السلوكيات القيادية على الثقافة التنظيمية وتأثير ذلك على السلوكيات الإبداعية لدى العاملين في الشركات الأمنية البولندية حيث اعتمدت الدراسة على بيانات رقمية للشركات الأمنية و من خلال تحليلها ، تم استخلاص أن للسلوكيات القيادية دور في تشكيل الثقافة التنظيمية الملائمة لتشكيل أنماط مختلفة من السلوكيات الإبداعية لدى العاملين .

❖ دراسة Gregory hair القادة يشكلون الثقافة التي يريدون بالاعتماد على نظرية سلسلة السلوكيات القيادية 2021 ، مقال في مجلة محكمة صنف أ:

### **:The Importance of Cascading Leaders Create the Culture They Want :Behavior in Leadership**

هدفت هذه الدراسة لإظهار دور السلوكيات القيادية للقائد في تحقيق الأهداف من خلال إنشاء قيم ثقافية تشكل أنماط السلوك التنظيمي الملائم لتحقيق الأهداف ، وهذا بالاعتماد على نظرية المسار القيادي في تحقيق هدف هذه الدراسة في مركز الاستعجالات الطبية في كندا . حيث استهدفت الدراسة عينه من 35 % من العاملين في 3 مستويات من مركز الاستعجالات الطبية في كندا .

حيث بينت الدراسة أن دور السلوكيات القيادية من خلال نظرية المسار القيادي و مساهمتها في رفع أداء العاملين في مركز الاستعجالات من خلال اقتناعهم بالقيم التي يحملها القائد وتشاركها فيما بينهم .

5.2 الدراسات السابقة التي تناولت علاقة السلوكيات القيادية ، و الثقافة التنظيمية بعمليات إدارة المعرفة :

❖ دراسة Hai nem nguyne ، السلوكيات القيادية ، الثقافة التنظيمية ، و إدارة المعرفة ، دراسة حالة لشركات الصغيرة و المتوسطة في أستراليا 2011 ، مقال في مجلة محكمة صنف ب :

### **Leadership behaviors, Organizational culture and Knowledge management : Small-to-Medium Sized Enterprises in Australia a Cas Study**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر كل من نمط القيادة التحويلية و القيادة التبادلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة و كذا الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في هذه العلاقة في المؤسسات المتوسطة و الصغيرة الأسترالية . قامت هذه الدراسة بجمع البيانات من خلال استبيان وهذا باستهداف عينه مكونه من 1000 عامل من الشركات الصغيرة و المتوسطة ، حيث تم تحليل البيانات من خلال الاعتماد على الاساليب الاحصائية Spss ، Amos ، Lisrel .

أوضحت النتائج أن نمط القيادة التحويلية و تبادلية له أثر مباشر على تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات المستهدفة . كما أوضحت الدراسة أنه يوجد أثر نوعي لنمط القيادة التبادلية على عملية تفرغ المعرفة من خلال ثقافة المهمة . إضافة لذلك أوضحت الدراسة أن شدة أثر النمط القيادي على عمليات إدارة المعرفة تحتاج لملائمة الثقافة التنظيمية الملائمة .

❖ دراسة Payman aknavan و آخرون ، تأثير الاساليب القيادية و الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة ، دراسة حالة عينة من المؤسسات الإيرانية 2014 ، مقال في مجلة محكمة صنف ب :

### **The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Knowledge Management in Selected Iran Organizations :**

هدفت هذه الدراسة لاكتشاف تأثير الاساليب القيادية المختلفة و الأنماط الثقافية التنظيمية المتنوعة على عمليات إدارة المعرفة في مجموعة من المؤسسات الإيرانية. حيث قامت بجمع البيانات عن طريق أداة الاستبيان ، إذ استهدفت هذه الدراسة عينه مكونه من 224 من العاملين في المؤسسات المستهدفة كما تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي Spss في تحليل البيانات .

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير نوعي لنمط القيادي الأمر على عملية تنظيم المعرفة ، بينما كان لنمط القيادي المشارك تأثير أكثر على عملية مشاركة المعرفة ، من جهة أخرى اوضحت الدراسة تأثير انماط الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة أين كان نمط الثقافة الإبداعية و المشاركة التأثير الأكبر على عملية إنشاء المعرفة .

❖ دراسة **Le ba phong** و اخرون ، كيفية تأثير القيادة و قيم الثقة في القائد على تحسين سلوكيات مشاركة المعرفة بين العاملين ، دراسة حالة الشركات الصناعية الصينية 2018 ، مقال في مجلة محكمة صنف أ :

### **How leadership and trust in leaders foster employees behavior toward knowledge sharing( case study Chinese manufacturing and service firms)**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر نمط القيادة التحويلية و قيمة الثقة في القائد في تأثيرها على مشاركة المعرفة بين العاملين ، حيث قامت الدراسة بالاعتماد على أداة الاستبيان في جمع البيانات ، إذ استهدفت عينة مكونة من 63 من الشركات الصناعية الصينية ، وبهذا تم تحليل البيانات عن طريقة برنامج Spss .

بينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لنمط القيادة التحويلية على سلوك مشاركة المعرفة بين العاملين ، كما بينت النتائج وجود أثر وسيط لقيم الثقة في القائد بين علاقة النمط التحويلي و مشاركة المعرفة .

❖ دراسة **Mojtaba kakhki** و اخرون ، فهم سلوك تبادل المعرفي لدى المكتبيين، من خلال دور المناخ التنظيمي ، التحفيز ، التمكين القيادي ، دراسة حالة لمكتبات الإيرانية 2020 ، مقال في مجلة محكمة صنف أ :

### **Understanding librarians' knowledge sharing behavior : The role of organizational climate, motivational drives and leadership empowerment a public Library Iranian cas study**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر 3 متغيرات تنظيمية ( المناخ التنظيمي ، التحفيز ، التمكين القيادي ) ، على سلوك التبادل المعرفي للمكتبيين في مجموعة من المكتبات الإيرانية . كما قامت هذه الدراسة بالاعتماد على اداة الاستبيان في جمع البيانات ، حيث استهدفت عينة مكونة من 43 مكتبة بمجموع 470 عامل ، أين تم تحليل البيانات من خلال الاعتماد على البرامج الإحصائية Smart pls ، Spss .

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

بينت نتائج هذه الدراسة أن سلوك تمكين القيادي له أثر على المناخ التنظيمي و سلوك التبادل المعرفي في المكتبات من خلال القيام بعملية التحفيز .

### المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة

#### 1. تعليق عام على الدراسات السابقة :

من خلال عرض الدراسات السابقة المرتبط بهذه الدراسة ، تم الوقوف على عدة ملاحظات بحيث سنستعرضها على شكل النقاط التالية :

- بالنسبة للدراسات العربية السابقة يظهر وجود ندرة في الدراسات التي تناولت أثر القيادة و الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة ، خاصة في الشق السلوكي من القيادة ، حيث ركزت أغلب الدراسات العربية على الأنماط و الأساليب القيادية . إضافة لذلك يظهر وجود فجوة في الدراسات العربية التي تناولت دراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في علاقة كل من القيادة و عمليات إدارة المعرفة.
- بالنسبة للدراسات الإنجليزية أغلبها مقالات محكمة من صنف أ ، حيث بينت مجموعة من السلوكيات القيادية ، أين تم استخلاص منها نموذج حديث للسلوكيات القيادية . كما أن أغلب الدراسات التي تناولت أثر السلوكيات القيادية على عمليات إدارة المعرفة اعتمدت على أنماط أو أساليب قيادية .
- توضيح الدراسات السابقة لوجود أثر نوعي لسلوكيات القيادة و الثقافة التنظيمية على العمليات المختلفة لإدارة المعرفة .
- توضيح الدراسات السابقة لأثر السلوكيات القيادية على عمليات إدارة المعرفة من خلال الثقافة التنظيمية.

#### 2. أوجه التشابه و الاختلاف مع الدراسات السابقة :

تشابه دراستنا مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لنفس متغيرات الدراسة حيث تشابهت مع كل من دراسة (Hai nem nguyne (2011 من حيث أنها تناولت أثر القيادة على عمليات إدارة المعرفة من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية ، بحيث ركزت هذه الدراسة على نمط القيادة التبادلية وتحويلية على خلاف من دراستنا التي ركزت على السلوكيات القيادية ، كذلك تشابه مع دراسة (Yafang tsai (2011 التي تناولت

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

العلاقة بين القيادة و الثقافة التنظيمية على تحقيق رضى الوظيفي ، من خلال أن الثقافة التنظيمية هي انعكاس لسلوكيات القائد بطريقة تجعلها تؤثر على توجهات و قيم الموظفين اتجاه المنظمة، حيث اختلفت مع دراستنا في المتغير التابع التي تناولت فيه رضى الموظفين . إضافة لذلك تشابهت مع دراسة Payman (2014) التي بينت أثر السلوكيات الموقفية القيادية لهرسي وبلانشارد و أمطاط معين من الثقافة التنظيمية ، حيث اختلفت مع دراستنا في تناولها لكل من القيادة و الثقافة التنظيمية كمتغيرين مستقلين في تأثيرهما على إدارة المعرفة .

تشابهت هذه الدراسة أيضا مع بعض الدراسات الأخرى في دراستها لتأثير الغير مباشر للسلوكيات القيادية من خلال قيم الثقافة التنظيمية كوسيط في العلاقة ، حيث تشابهت مع كل من دراسات التالية في ذلك (Zhang (2020) / Mojtaba kakhki,al 2018/ Le ba phong,al 2008/ li bin ,al2008/ و التي اعتمدت على المتغيرات التالية ( ثقة القائد، قيم الفريق، مواقف العمل، العدالة التنظيمية ) كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين القيادة و عمليات إدارة المعرفة .

أما بخصوص الدراسات التي تناولت دراسة التأثير بين القيادة و عمليات إدارة المعرفة ، فقد تشابهت الدراسة الحالية مع كل من الدراسات العربية التالية (سعيدة ضيف 2019 ،محمد جوبر 2021 ) و كذا الأجنبية(،Mathias sandstrom2017, Mohnish kumar2015, Sanjay singh2008) حيث ركزت كل واحد منها على نمط قيادي معين ، على خلاف من دراستنا التي تدرس الجانب سلوكي من القيادة . من جهة أخرى كانت دراسات التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة تتمثل في كل من دراسة (Gholam ahmady2016, , Mohsen allameh2011, Lian denste2005)، حيث تشابه مع الدراسة الحالية من حيث توضيحها لأثر النوعي لأنماط الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة و تقديمها لدمج كل من نموذج القيم المتنافسة و نموذج إنشاء المعرفة Nonaka ، لآكن على خلاف من دراستنا لم تقم بتقديم النموذج في دراسة حالة .

لقد تم عرض أيضا مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة و الثقافة التنظيمية والتي تمثلت في كل من دراسة (James c sarros 2002, Joshua be 2006, Wozzascyna 2015, Gregory

(hair 2021) حيث تتشابه مع الدراسة الحالية في إظهار أن القيادة تشكل الثقافة التنظيمية المناسبة لتحقيق أهدافها .

### المطلب الثالث: الفجوة البحثية و القيمة المضافة للدراسة

#### 1. تحليل ومناقشة الفجوة البحثية لدراسات السابقة :

ومن خلال قيامنا بالمسح النظري للدراسات السابقة التي بينت دور القيادة و الثقافة التنظيمية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المنظمة ، بحيث تم توضيح أن القائد يستطيع التأثير على عمليات إدارة المعرفة بطريقة مباشرة من خلال سلوكياته اليومية وما تخلفه من تصورات لدى العاملين ، أو بطريقة غير مباشرة من خلال قدرته على تشكيل الثقافة تنظيمية بقيم ثقافية معينة يستطيع من خلالها ترسيخ قيم ومبادئ تحفز العاملين على تحقيق التبادل المعرفي.

ومع ذلك فقد عانت الدراسات السابقة من العديد من الفجوات و القصور والتي من أهمها محاولة الإجابة على السؤال التالي : ماهي السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية الملائمة لتفعيل كل عملية من عمليات إدارة المعرفة على حدى ، حيث اعتمدت الدراسات السابقة على دراسة أثر أنماط و أساليب قيادية في تفعيل كل عمليات إدارة المعرفة ، في حين أن هذه الأخيرة ذات ظروف متنوعة إذ أن تفعيلها يتطلب ملائمة سلوكيات قيادية مناسبة لظروفها المختلفة . كما أن نتائج الدراسات السابقة قد أشارت لهذا الأمر لكنها لم تجد تفسيراً أو حلاً واضحاً لنتائجها المختلفة و التي أرجعه أغلب الدراسات للاختلاف الثقافي للمؤسسات المدروسة ، فعلى سبيل المثال نجد أن نتائج دراسة (Singh 2008) بينت أن سلوك "التفويض" من طرف القائد هو السلوك القيادي الوحيد الذي كان له تأثير على عملية "إنشاء المعرفة" ، دون سواها من عمليات إدارة المعرفة ، بينما لم يكن هناك أي تأثير لباقي السلوكيات القيادية الأخرى والمتمثلة في السلوك الداعم ، التوجيهي، و الاستشاري ، و في ذات السياق بينت نتائج دراسة (Kumar 2013) أن "سلوك القائد المتوقع" leader behavior expectancy يقوم بإنشاء ضغط نفسي على العاملين مما يؤثر على رغبتهم في خلق المعرفة وتبادلها ، على العكس من سلوك التفويض الذي كان له ارتباط إيجابي بعملية إنشاء المعرفة .

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

كذلك بينت نتائج الدراسات السابقة قصورا في ملاءمة نمط الثقافة التنظيمية السائدة و النمط القيادي و أثره على العمليات المختلفة لإدارة المعرفة ، حيث نجد أنه يوجد دراسة وحيدة حسب علم الباحث التي تناولت دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين القيادة و عمليات إدارة المعرفة والتي تمثلت في دراسة Hai nem nguyne (2011) والتي ركزت على النمط التبادلي و التحويلي ، حيث أظهرت أن ثقافة المهمة تتوسط العلاقة بين النمط التبادلي و عمليات إدارة المعرفة ، لكنها لم تفسر العلاقة بين كل من النمط التبادلي و ثقافة المهمة ، إضافة لذلك ركزت هذه الدراسة على إظهار دور الثقافة التنظيمية في زيادة أو تخفيض أثر السلوكيات القيادية على عمليات إدارة المعرفة ، بينما لم تظهر النمط القيادي الملائم لتشكيل الأنماط الثقافية التنظيمية المختلفة .

### 2. القيمة العلمية المضافة للدراسة الحالية :

من خلال عرضنا للدراسات السابقة و ملاحظة الفجوة البحثية فيها تم توضيح العناصر التي واجهت قصورا في دراسة اثر القيادة و الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة ، إذ هدفت الدراسة الحالية للكشف عن الأثر المباشر و الغير مباشر لسلوكيات القيادة على ممارسة إدارة المعرفة من خلال إنشاء الثقافة التنظيمية الملائمة ، حيث نبرز القيمة العلمية المضافة للدراسة الحالية من خلال النقاط التالية :

- التركيز على دراسة الشق السلوكي للقيادة و أثره على عمليات إدارة المعرفة ، من خلال دراسة مفصلة للأثر النوعي لسلوكيات القيادة على كل عملية من عمليات إدارة المعرفة على حدى ، حيث تقوم هذه الدراسة باقتراح حل لملاءمة ظروف كل عملية معرفية مع السلوك القيادي الملائم لتفعيلها . إضافة لدراسة أثر بعد جديد من السلوكيات القيادية و المتمثل في السلوك القيادي المتجه للخارج و أثره على إدارة المعرفة .
- توضيح كيف يساهم كل نوع من السلوكيات القيادية بإرساء قيم ثقافية تنظيمية مختلفة كظروف ملائمة تساهم في تسهيل عمليات إدارة المعرفة .
- اقتراح نموذج نظري جديد يوضح أثر السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة المعرفة و تطبيقه على دراسة ميدانية .
- دراسة أثر السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة المعرفة في عينه موسعة من المؤسسات الجزائرية المتمثلة في أربعة جامعات من الجنوب الجزائري ، حيث اختيرت المؤسسة الجامعية كدراسة حالة

## الفصل الأول الأدبيات النظرية للسلوكيات القيادية والثقافية التنظيمية وممارسات عمليات إدارة المعرفة

---

باعتبارها من أكبر الوحدات المعرفية في أي بلد و المركز الأساسي للاقتصاد المعرفي ، وهذا لما تحتويه من موارد بشرية باعتبارها كنواقل معرفية و المتمثلة في الأساتذة و الباحثين و فرق البحث ، وبهذا تساهم هذه الدراسة في تفعيل أهم الأنشطة المعرفية ورفع الكفاءة في التسيير وزيادة فعالية الأداء ، بما ينعكس على أداء الجامعة الجزائرية في إخراج جودة علمية سواء من البحوث ، الملتقيات ، وكذا الكفاءات البشرية.

- المساهمة في دراسة أثر السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة ، من أجل معرفة مدى توفر هاته المفاهيم داخل المؤسسات الجزائرية و توضيح الاختلافات الخاصة بها عن الدراسات الأخرى التي حدثت في بلدان غربية .

## خلاصة الفصل الأول

لقد جاء هذا الفصل ليوضح الجانب النظري في موضوع الدراسة و المتمثل في أثر السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة المعرفة ، حيث وضحنا فيه مختلف الأدبيات النظرية التي تخص مفهوم إدارة المعرفة و عملياتها وكذا الدور الذي تلعبه كل من السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية في تفعيل و تسهيل مختلف ممارسات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال ، حيث بينا ذلك من خلال ما جاءت به الدراسات السابقة التي بينت أن الجزء الكبير من عمليات إدارة المعرفة يعتمد على النسق الاجتماعي و هذا لأن الجزء الأهم من المعرفة يبقى ضمناً داخل عقول الأفراد ، وبهذا فإن الاستثمار في هذه المعرفة يعتمد على مدى التأثير في العاملين و القدرة على قيادتهم نحو أهداف المنظمة ، ناهيك عن مدى توفر الثقافة التنظيمية التي تنشر القيم الملائمة لتحقيق التبادل المعرفي داخل المنظمة . إضافة لذلك قمنا بتقديم نموذج نظري لأثر السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة ، حيث يدمج هذا النموذج بين 3 نماذج نظرية الأول هو نموذج التصنيف الهيكلي لسلوكيات القيادة ل Gray (2012) ، إضافة لدجه مع كل من النموذجين الخاصين بإدارة المعرفة و الثقافة التنظيمية و المتمثلين في نموذج (SECI) ، و (CVF) حيث تقوم فكرة نموذج الدراسة بأن لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة ظروفها و شروطها الخاصة ، وبهذا فإنها تحتاج لملائمة السلوك القيادي المناسب لها و الذي من شأنه أن يؤثر عليها بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة من خلال إنشاء و نشر قيم ثقافية بين أعضاء المنظمة تسمح لهم بممارسة عمليات إدارة المعرفة بسهولة .

## الفصل الثاني

الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب

الجزائري "

المبحث الأول: أدوات و منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: معايير قياس الاستبانة و تشخيص البيانات

المبحث الثالث : مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

تمهيد :

نهدف من خلال الجانب التطبيقي إلى اختبار النموذج النظري المقترح لأثر السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية بحيث تم اختيار عينة من جامعات الجنوب الجزائري والمتمثلة في كل من ( جامعة بشار ، جامعة أدرار ، جامعة غرداية ، جامعة ورقلة ) ، أين تم توضيح جميع النقاط التي تم اعتمادها في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث يتضمن كل واحد منها ثلاثة مطالب بحثية .

وانطلاقا مما سبق سنستعرض في المبحث الأول كل من أبعاد وفرضيات الدراسة ، وكذا الأدوات و الطرق المنهجية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات ، بالإضافة إلى التعريف بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة الميدانية. أما في المبحث الثاني فسنطرق إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية ، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة التي تم الاعتماد عليها ، أما بخصوص المبحث الثالث فسيتم فيه مناقشة نتائج الدراسة من خلال تحليل إجابات الاستبيان و اختبار فرضيات البحث .

المبحث الأول : أدوات و منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الأول : بناء نموذج الدراسة و الفرضيات المعتمدة

1. بناء نموذج الدراسة : كما أوضحت الأدبيات النظرية التي تم الاستعانة بها من طرف الباحث والتي اثبتت من خلالها الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة بسلوكياتها المختلفة في تنمية و تفعيل الممارسات الهادفة لعمليات إدارة المعرفة في المنظمة ، بالإضافة إلى إبراز الأهمية البالغة للثقافة التنظيمية كآلية فعالة لترسيخ القيم و المبادئ التي توجه الأنماط السلوكية الإدارية في سبيل تسهيل عمليات إدارة المعرفة ، حيث اقترح الباحث نموذجا نظريا يوضح فيه إمكانية وجود أثر نوعي للسلوكيات القيادية و كذا الأنماط الثقافية التنظيمية المتنوعة على كل عملية من عمليات إدارة المعرفة المختلفة من أجل اسقاطه على الواقع الميداني لعينة من جامعات الجنوب الجزائري .

إن النموذج النظري المقترح من طرف الباحث يدمج بين نموذج السلوكيات القيادية الفعالة ل Yukl ، نموذج القيم المتنافسة للثقافة التنظيمية CVF ، و نموذج عمليات إدارة المعرفة ل Nonaka ، حيث يقوم على فكرة مفادها أن لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة في نموذج نوناكا المعتمد ظروفها وخصائصها حيث تتطلب سلوكيات قيادية وقيم ثقافية ملائمة لها من أجل تفعيلها وتسهيل ممارستها ، ومن خلال كل هذا نقدم نموذج الدراسة و المتغيرات التي يتضمنها كما يلي :

### 1.1 المتغير المستقل : السلوكيات القيادية

أبعاد السلوك القيادي : بناء على تصنيف يوكل taxonomy of yukl leadership behavior 2012

✓ السلوك المتجه نحو المهام : يتضمن أربع سلوكيات توضيح الأهداف ، التخطيط ، الرقابة والتوجيه ، حل المشكلات .

✓ السلوك المتجه نحو العلاقات : سلوك الدعم و التحفيز ، سلوك التطوير و التدريب ، سلوك الإعراف بالجهود ، سلوك التمكين .

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

- ✓ السلوك المتجه نحو التغيير: تتضمن الدعوة للتغيير ، رؤية نحو التغيير ، تشجيع الإبداع ، تسهيل التعلم الجماعي .
- ✓ السلوك المتجه نحو الخارج : يتضمن علاقات مع أصحاب المصالح ، مراقبة المحيط الخارجي ، التمثيل الخارجي للمؤسسة .

### 2.1 المتغير التابع : إدارة المعرفة

أبعاد إدارة المعرفة : بناء على نموذج إنشاء المعرفة لنوناكا و تاكيشي 1996 Nonaka and

Takeuchi

- ✓ التنشئة الاجتماعية : عملية يتم فيها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية مكتسبة من خلال تبادل التجربة وجها لوجه بحيث تقوم على الثقة .
- ✓ التجسيد: عملية يتم فيها تحويل المعرفة الضمنية المكتسبة إلى معرفة صريحة جديدة من خلال النقاشات الحوارات العصف الذهني القائمة على الإبداع .
- ✓ الترابط: عملية يتم فيها دمج المعرفة الصريحة الجديدة مع المعرفة الصريحة المخزنة من خلال الإجراءات الرسمية و التكنولوجيا .
- ✓ التفريغ : عملية يتم فيها تحويل المعارف الصريحة إلى معرفة ضمنية جديدة من خلال العمل الروتيني و الخضوع للتجربة القائمة على رسمية .

### 3.1 المتغير الوسيط

- ✓ أبعاد الثقافة التنظيمية : بناء على نموذج القيم المتنافسة 1999 CVF
- ✓ ثقافة المجموعة : تتضمن قيم الثقة و التعاون و العمل الجماعي القائمة على العلاقات الإنسانية .
- ✓ الثقافة الإبداعية: تتضمن قيم الإبداع و الابتكار و التغيير القائمة على النظام المفتوح نحو الخارج .
- ✓ ثقافة السوق: تتضمن قيم المنافسة نحو الخارج لاكن بشكل رسمي القائمة على الإجراءات وتكنولوجيا .
- ✓ الثقافة الهيكلية: تتضمن قيم الرسمية و الهرمية و الروتين في العمل القائمة على اللوائح و القوانين .

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

### 2. النموذج الافتراضي للدراسة و فرضيات البحث :

**1.2 النموذج الافتراضي للدراسة :** نوضح من خلال الشكل 5 النموذج الافتراضي للدراسة والذي نبرز من خلاله التأثير النوعي المباشر للمتغير المستقل و المتمثل في السلوكيات القيادية على المتغير التابع و المتمثل في عمليات إدارة المعرفة ، بالإضافة لإبراز التأثير النوعي الغير مباشر للسلوكيات القيادية على عمليات إدارة المعرفة من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية .

### 2.2 فرضيات الدراسة :

لقد تم إعداد فرضيات البحث للتحقق من مدى صحة النموذج النظري الذي تم الوصول إليه من طرف بحث تتشكل من فرضيات رئيسية وفرعية كما يلي :

➤ **الفرضية الرئيسية H1 :** يوجد أثر نوعي مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.

● **الفرضية الفرعية H1a :** يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو العلاقات على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية.

● **الفرضية الفرعية H1b :** يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو التغيير على ممارسات عملية التجسيد في المؤسسات الجزائرية.

● **الفرضية الفرعية H1c :** يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو الخارج على ممارسات عملية الترابط في المؤسسات الجزائرية.

● **الفرضية الفرعية H1d :** يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو المهام على ممارسات عملية التفريغ في المؤسسات الجزائرية.

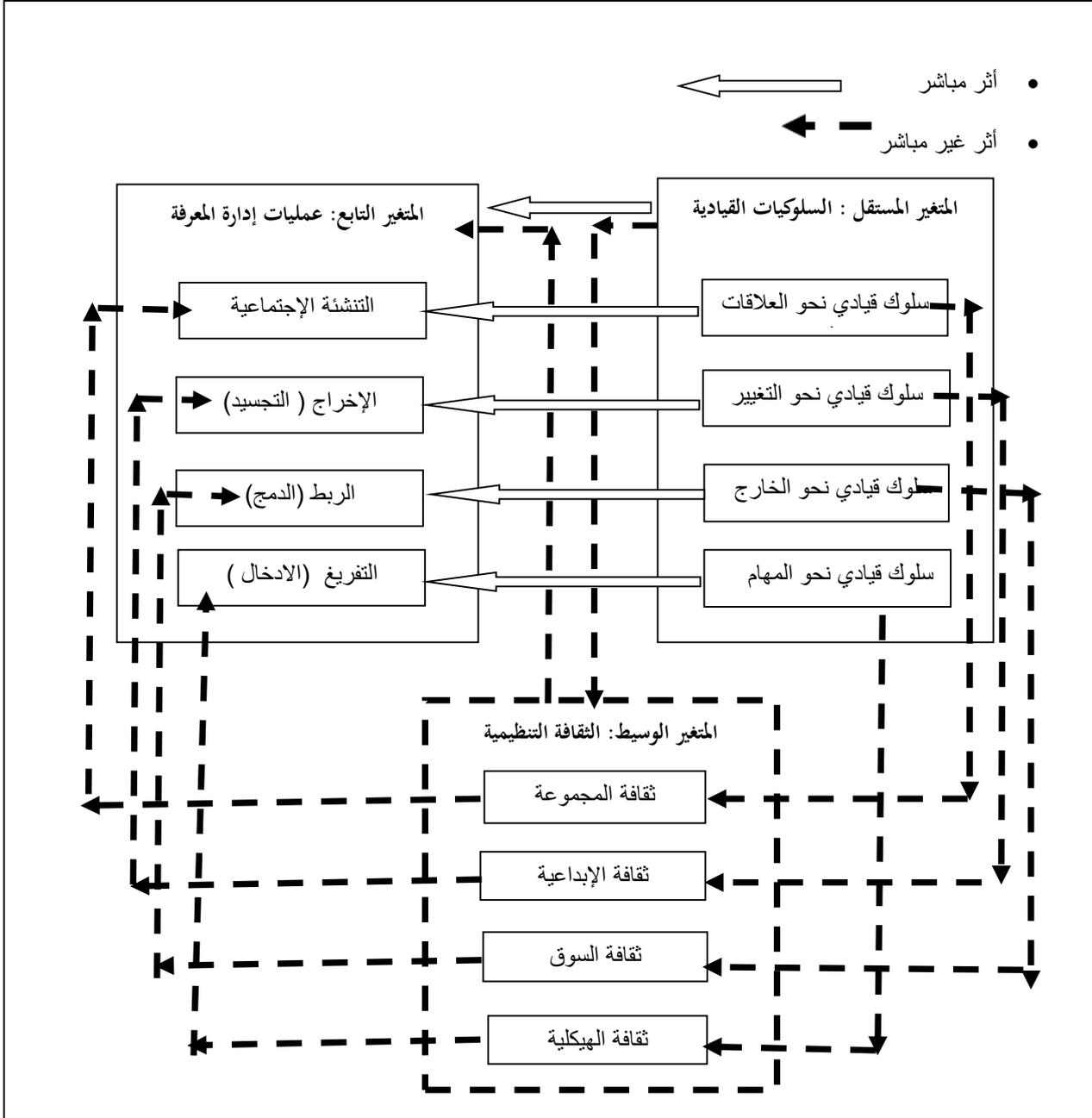
➤ **الفرضية الرئيسية الثانية H2 :** يوجد أثر نوعي مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.

● **الفرضية الفرعية H2a1 :** يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو العلاقات على الثقافة المجموعة في المؤسسات الجزائرية.

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

- **الفرضية الفرعية H2a2 :** يوجد أثر نوعي مباشر لثقافة المجموعة على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية H2a3 :** يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو العلاقات على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية من خلال الدور الوسيط لثقافة المجموعة في المؤسسات الجزائرية .
- **الفرضية الفرعية H2b1 :** يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو التغيير على الثقافة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية H2b2 :** يوجد أثر نوعي مباشر للثقافة الإبداعية على ممارسات عملية التجسيد في المؤسسات الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية H2b3 :** يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو التغيير على ممارسات عملية التجسيد المن خلال الدور الوسيط للثقافة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية .
- **الفرضية الفرعية H2c1 :** يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو الخارج على الثقافة السوق في المؤسسات الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية H2c2 :** يوجد أثر نوعي مباشر لثقافة السوق على ممارسات عملية الترابط في المؤسسات الجزائرية .
- **الفرضية الفرعية H2c3 :** يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو الخارج على ممارسات عملية الترابط من خلال الدور الوسيط للثقافة السوق في المؤسسات الجزائرية .
- **الفرضية الفرعية H2d1 :** يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو العمل على الثقافة الهيكلية في المؤسسات الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية H2d2 :** يوجد أثر نوعي مباشر للثقافة الهيكلية على ممارسات عملية التفريغ في المؤسسات الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية H2d3 :** يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو العمل على ممارسات عملية التفريغ في المؤسسات الجزائرية.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "



الشكل 5 النموذج الافتراضي للدراسة يوضح الأثر النوعي المباشر وغير مباشر لمتغيرات الدراسة من إعداد

الباحث

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

### المطلب الثاني : منهجية و أدوات الدراسة

#### 1. مجتمع وعينة الدراسة

في إطار العمل على التحقق من صحة فرضيات نموذج الدراسة الذي تم إعداده حول أثر السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة ، فقد اهتمدى الباحث إلى اختيار الجامعة الجزائرية من بين المؤسسات الجزائرية بصفة عامة و جامعات الجنوب الجزائري بصفة خاصة كمجتمع لهذه الدراسة ، وهذا للدور الذي تلعبه الجامعة الجزائرية كإحدى أهم البوابات المعرفية في الاقتصاد المعرفي من خلال مساهمتها في تلبية حاجة سوق العمل بالكفاءات البشرية وكذا رؤيتها الجديدة في إعداد المشاريع للمؤسسات الناشئة من أجل إنعاش حاجيات السوق بالمشاريع الإبداعية الجديدة ، بالإضافة إلى أن الجامعة الجزائرية اليوم تضم كما معرفيا هائلا من صناع المعرفة من أساتذة دكاترة باحثين و إداريين يساهمون في توليد المعرفة وكدى مشاركتها بصورة مباشرة تعليمية أو على شكل منشورات علمية محكمة في مجلات دولية من صنف أ+ و مؤلفات علمية وغيرها ، كل هذا وأكثر جعل الباحث يختار جامعات الجنوب الجزائري كمجتمع لهذه الدراسة .

إذ تتمثل عينة الدراسة من موظفي أربع جامعات في الجنوب الجزائري؛ أين تم توزيع 400 استمارة على كل من جامعة بشار، ادرار، غرداية، و جامعة ورقلة، وبهذا تمت هذه العملية في مدة زمنية تراوحت من شهر مارس 2023 إلى غاية شهر جوان 2023، حيث تمثلت العينة المستهدفة من 100 موظف من كل جامعة (الأساتذة الإداريين، العمداء، رؤساء الأقسام، رؤساء مشاريع دكتوراه، الأساتذة)، والذين بادروا بإعطاء إجابات على كل من السلوكيات القيادية (مدير الجامعة) وكذا القيم الثقافية السائدة إضافة لمدى ممارسات عمليات إدارة المعرفة على مستوى جامعات الجنوب الجزائري ، وبهذا تم استرجاع 375 استبانة، منها 360 استبانة صالحة للدراسة .

#### 1.1 تصميم استبيان الدراسة :

يعتبر الاستبيان من أهم الأدوات التي يتم الاعتماد عليها في جمع البيانات اللازمة لغرض الوصول لأهداف البحث ، حيث يتطلب تصميمه دراية عميقة بالجوانب النظرية لأبعاد ومتغيرات الدراسة ، ومن خلال ما سبق فقد تم تصميم استبيان هذه الدراسة من طرف الباحث وفق ما يلي :

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

- **المحور الأول:** تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من رتبة وظيفية ، سنوات الخبرة ، الجنس ، و العمر
- **المحور الثاني:** خاص بالمتغير المستقل "السلوكيات القيادية" حيث تضمن أربعة أبعاد تمثلت في السلوكيات القيادية الأربعة ل Yukl على الشكل التالي ثلاثة أسئلة حول " السلوك المتجه نحو العلاقات " ، " السلوك المتجه نحو التغيير" و سؤال واحد حول بعد " السلوك المتجه نحو المهام " كلها تم إعدادها بالرجوع لدراسة (Demircioglu and Chowdhury (2021، بينما ثلاث أسئلة أخرى حول " السلوك المتجه نحو الخارج" و السؤالين حول " السلوك المتجه نحو المهام " والتي قد تم إعدادها من طرف الباحث ، وبهذا فإن كل بعد من الأبعاد الأربعة يتضمن ثلاثة أسئلة .
- **المحور الثالث:** المتغير الوسيط "الثقافة التنظيمية" ، تضمن أربعة أبعاد تمثلت في أنواع الثقافة التنظيمية لنموذج القيم المتنافسة CVF ، والتي جاءت على الشكل التالي ثلاث أسئلة حول " ثقافة المجموعة" ، "الثقافة الإبداعية" ، "ثقافة السوق" ، و " ثقافة المهمة " ، وبهذا تم إعداد هذه الأسئلة بالاستناد لدراسة (Allmaeh,Zamani (2011 .
- **المحور الرابع:** خاص بالمتغير التابع عمليات إدارة المعرفة، حيث تم تحديد أبعاده الأربعة من خلال نموذج Nonaka لعمليات إدارة المعرفة ، والتي تمثلت في عملية التنشئة الاجتماعية ، عملية التجسيد ، عملية الدمج ، عملية التفريغ أو الإدخال ، إذ يحتوي كل بعد من الأبعاد الأربعة على ثلاث أسئلة والتي تم إعدادها من طرف الباحث .

### 2.1 تحديد شكل العبارات

تم تشكيل عبارات الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي والذي يسمح للمستجوبين المستهدفين التعبير على مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات يطلق عليها درجات مقياس ليكرت كما يلي:

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

جدول 2 درجات مقياس ليكرت الخماسي تم إعداده من طرف الباحث

حيث اعتمد الباحث في تحديد اتجاه الموافقة لعبارات الاستبيان على الأساليب الإحصائية التالية:

- حساب المتوسط الحسابي من أجل معرفة متوسط إجابات أفراد العينة المستهدفة حول عبارات المقياس وتقييمها.
- حساب الانحراف المعياري يسمح لنا بتحديد مدى التشتت في اجابات أفراد العينة المستهدفة ، إذ يظهر اقتراب قيمته من الصفر على تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- حساب المدى يخول لنا قياس طول الفئة والذي يتم حسابه على النحو التالي = (أعلى درجة (موافق بشدة) – أدنى درجة (غير موافق بشدة)) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاه استجابات العينة المستهدفة نحو كل عبارة حسب ما يلي : موافقون بدرجة مرتفعة جدا، موافقون بدرجة مرتفعة، موافقون إلى حد ما، عدم موافقة منخفضة، عدم موافقة منخفضة جدا.
- تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث:  $0.8 = 5/(1-5)$  وبهذا نحصل على المجالات كما يلي:

| مجال المتوسط الحسابي | مقياس ليكرت           | درجة الموافقة  |
|----------------------|-----------------------|----------------|
| [ 1.80 – 1 ]         | من 01 إلى 1.80 درجة   | غير موافق بشدة |
| [ 2.60 – 1.81 ]      | من 1.81 إلى 2.60 درجة | غير موافق      |
| [ 3.40 – 2.61 ]      | من 2.61 إلى 3.40 درجة | محايد          |
| [ 4.20 – 3.41 ]      | من 3.41 إلى 4.20 درجة | موافق          |
| [ 5 – 4.21 ]         | من 4.21 إلى 5 درجة    | موافق بشدة     |

جدول 3 مجالات مقياس ليكرت الخماسي تم إعداده من طرف الباحث

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

### المطلب الثالث : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية

كما سبق الذكر فقد تم اختيار الجامعة الجزائرية كمحل للدراسة الميدانية وهذا لمكانة الجامعة اليوم كمصدر أساسي للتطورات الهائلة و النقلات المعرفية النوعية سواء على مستوى تقويم السلوك الحضاري الإنساني من خلال إنتاج الموارد البشرية ذات الكفاءة و نشر القيم النزيهة أو على الصعيد التكنولوجي الأمر الذي جعل جميع دول العالم تهتم لتحسين وتطوير جامعاتها ، وكذلك الحال بالنسبة للجامعة الجزائرية التي تعد بمثابة المحرك الحيوي لإنتاج الكفاءات و تأهيل اليد العاملة في الجزائر وهذا يتطلب تعريف الجامعة الجزائرية تسليط الضؤ على بعض المفاهيم الأساسية على النحو التالي :

#### 1 التعليم العالي :

يعبر مصطلح التعليم العالي على مستوى سامي من المعرفة ، بحيث تم تعريفه بأنه ذلك الجهاز المسؤول عن تنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق النمو و الازدهار الفكري {عزوزي, 2019 #174} ، وبهذا يمكن القول بأن التعليم العالي من مهام الجامعة التي يتم من خلاله إعداد الكفاءات البشرية لحمل قيم حضارية تساهم في تطوير البلد على جميع القطاعات والمجالات .

#### 1.1 الجامعة :

تمثل الجامعة المنبع المركزي للمعرفة و المحرك الحيوي لكل المناهج التعليمية الإنسانية و الثقافية و التطبيقية حيث تحرص دائما على تأطير وتكوين الكفاءات حسب المناهج السليمة و الطرق الآمنة التي تضمن خلق ثروة معرفية تواكب التقدم المتسارع للمعرفة في العالم {عزوزي, 2019 #174} من خلال إيجاد الروابط الفكرية التي يتم من خلالها تحقيق التواصل الإيجابي بين المجتمعات و الدول والتي تجعل من الجامعة منارة لتوجيه المعرفة الإنسانية نحو الحاجات الإنسانية التي يتطلبها العصر .

#### 2.1. نشأة الجامعة الجزائرية : لقد تم تشييد الجامعة الجزائرية مند الاستعمار ، لكنها باشرت عملها وفق

المناهج التعليمية الموافقة لتربية الوطنية إلى حين الاستقلال وهذا راجع للإصلاحات التي تم القيام بها من أجل تأسيس الكفاءة الجزائرية وفق قيم ومبادئ الهوية الجزائرية حيث تم إنشاء جامعة وهران في سنة 1966 و جامعة

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

قسنطينة سنة 1967 ، إضافة لإنشاء وزارة التعليم العالي و البحث العلمي سنة 1970 حتى تكون الجامعة مواكبة لاحتياجات السوق الجزائرية من تخصصات ويد عاملة في قطاعات مختلفة أما في مرحلة التسعينيات فقد حاولت الجامعة الجزائرية تبني روى جديدة تسمح لها بأن تكون منفتحة أكثر على محيطها من خلال دخولها للسوق الحر وذلك تزامنا مع إنشاء فرق البحث و المخابر التعليمية {خان, 2016 #175}. ولقد واصلت الجامعة الجزائرية تحيين رؤيتها لمواكبة التغييرات الحاصلة في بيئتها خاصة في ظل اقتصاد المعرفة الذي يدعو إلى حتمية تبني الإبداع و الابتكار كوسيلة لأداء الأعمال ، الأمر الذي جعل من الجامعة الجزائرية تتبنى توجه مشروع المؤسسة الناشئة وفق المرسوم التنفيذي 20 -356 المؤرخ في 30 نوفمبر 2023 و الذي مكنها من تسجيل 5000 مشروع مؤسسة ناشئة قيد التنفيذ حسب وزير اقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة ياسين المهدي وليد في إحدى تصريحاته التلفزيونية .

2. التعريف بالمؤسسات الجزائرية محل الدراسة و المتمثلة في جامعات الجنوب الجزائري ( جامعة بشار ، جامعة أدرار ، جامعة غرداية ، جامعة ورقلة ) و مهامها:

### 1.2 تعريف جامعات الجنوب وهياكلها :

● أولا تعريف الجامعة الجزائرية : تعتبر الجامعة الجزائرية مؤسسة عمومية ، بحيث تتمتع بالطابع الثقافي العلمي بالإضافة لكونها ذات شخصية معنوية تتميز باستقلالها المالي ، وبهذا تتضمن هياكلها القاعدية هياكل إدارية وعلمية بيداغوجية من مديريات إلى كليات ومخابر وكذا مكاتب ، كما تحتوي على مصالح إدارية وتقنية مشتركة .

ومن خلال هذا التعريف المختصر للجامعة الجزائرية سنقوم بتسليط الضوء أكثر على الجامعة الجزائرية محل الدراسة في ولايات الجنوب الأربعة و المتمثلة في كل من جامعة طاهري محمد بولاية بشار ، جامعة أحمد درارية بولاية أدرار ، جامعة غرداية بولاية غرداية ، جامعة قاصدي مرباح بولاية ورقلة .

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

### • تقديم جامعة طاهري محمد بشار :

تم تأسيس جامعة طاهري محمد بشار بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-07 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق 4 يناير 2009 جراء انتقالها من مركز جامعي إلى جامعة ، إذ تعتبر جامعة بشار من أكبر جامعات في الجنوب الجزائري ، حيث تضم 8 كليات حسب المرسوم التنفيذي رقم 14-240 المؤرخ في 25-08-2014 و تتوزع هيكلها على النحو التالي :

أربعة نيابات مديريةية على الشكل التالي :

- نيابة المديرية للتكوين العالي للطورين الأول و الثاني ، التكوين المتواصل ، التكوين العالي في التدرج
- نيابة المديرية للتكوين العالي لما بعد التدرج الدكتوراه و التأهيل الجامعي و البحث العلمي
- نيابة المديرية للعلاقات الخارجية و التعاون والتنشيط والاتصال و التظاهرات العلمية
- نيابة المديرية للتنمية و الاستشراف

كما تتوزع كلياتها على قطبين جامعيين على النحو التالي : بحيث يضم القطب الجامعي الأول كل من الكليات التالية :

- كلية الآداب واللغات
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية الطب
- كلية العلوم الطبيعة والحياة
- كلية العلوم الدقيقة
- كلية التكنولوجيا

أما القطب الجامعي الثاني فيضم كليتين : كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير وكذا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، إضافة لاحتواء الجامعة على 20 مخبر بحث ، حيث بلغ عدد موظفين جامعة طاهري

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

محمد بشار 1400 منهم 663 أستاذ بين من يشغلون مناصب إدارية وأخرى بيداغوجية ، إذ تجدون في الملاحق الهيكل التنظيمي الخاص بجامعة طاهري محمد بشار.

### • تقديم جامعة أحمد دراية ب أدرار :

ظهرت جامعة ادرار في صورتها الأولى من خلال المعهد الوطني العالي للشريعة ليتم بعدها تأهيله إلى جامعة أدرار بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-269 المؤرخ في 18 سبتمبر سنة 2001 و المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 04-259 المؤرخ في سنة 2004 . كما تحتوي الجامعة على أربع نيابات مديرية و 8 كليات بالإضافة إلى ملحقة الطب ، و 15 مخبر بحث معتمد موزعين على النحو التالي :

أربعة نيابات مديرية على الشكل التالي :

- نيابة المديرية للتكوين العالي للطورين الأول و الثاني ، التكوين المتواصل ، التكوين العالي في التدرج
- نيابة المديرية للتكوين العالي لما بعد التدرج الدكتوراه و التأهيل الجامعي و البحث العلمي
- نيابة المديرية للعلاقات الخارجية و التعاون والتنشيط والاتصال و التظاهرات العلمية
- نيابة المديرية للتنمية و الاستشراف

أما كلياتها فتتوزع على الشكل التالي :

- كلية العلوم الإسلامية
- كلية الآداب و اللغات
- كلية علوم المادة الرياضيات و الاعلام الألي
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم و التكنولوجيا
- ملحقة الطب
- كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
- كلية علوم الطبيعة و الحياة

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

- كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

أما بخصوص عدد أساتذة جامعة أدرار فقد بلغ عددهم 558 أستاذ بين اداريين وأساتذة بمناصب بيداغوجية ، حيث تظهر الملحقة رقم الهيكل التنظيمي لجامعة أدرار .

### • تقديم جامعة غرداية :

تم تأسيس النواة الأولى لجامعة غرداية على صورة ملحقة بموجب القانون الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 ، ليتم انتقالها فيما بعد إلى مركز جامعي وهذا بضم المعهد الوطني لتجارة بمثليي بموجب القانون 05-302 المؤرخ في 16 أوت 2005 ، لتشهد في الأخير ترقيتها إلى جامعة وطنية معتمدة بموجب القانون الوزاري 12-248 المؤرخ في 04 يونيو 2012 ، حيث أصبحت الجامعة تتضمن 4 نيابات مديرية و 6 كليات ، بالإضافة إلى 12 مخبر بحث موزعين على الشكل التالي :

أربعة نيابات مديرية :

- نيابة المديرية للتكوين العالي للطورين الأول و الثاني ، التكوين المتواصل ، التكوين العالي في التدرج
- نيابة المديرية للتكوين العالي لما بعد التدرج الدكتوراه و التأهيل الجامعي و البحث العلمي
- نيابة المديرية للعلاقات الخارجية و التعاون والتنشيط والاتصال و التظاهرات العلمية
- نيابة المديرية للتنمية و الاستشراف

أما كلياتها فتتوزع على الشكل التالي :

- كلية الآداب و اللغات
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم و التكنولوجيا
- كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
- كلية علوم الطبيعة و الحياة و علوم الأرض
- كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

حيث بلغ عدد أساتذة جامعة غرداية 525 أستاذ يشغلون مناصب إدارية و بيداغوجية .

### • تقديم جامعة قاصدي مرباح ورقلة :

شهد ظهور جامعة قاصدي مرباح في ولاية ورقلة عدة مراحل انتقالية حيث كان بروزها الأول على شكل مدرسة عليا للأساتذة بموجب المرسوم رقم 65-88 المؤرخ 22 مارس 1988 ، على شكل مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تربوي ، لتتحول بعدها بعد عدة مراحل إلى جامعة معتمدة سنة 23 جويلية 2001 بموجب المرسوم التنفيذي 01-210 ، ليتم اعادة هيكلتها بصورة نهائية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-100 الموافق ل 14 مارس سنة 2013 ، إذ أصبحت جامعة قاصدي مرباح تحتوي على أربعة نيابات وعشرة كليات ، بالإضافة إلى معهدين على النحو التالي :

- نيابة المديرية للتكوين العالي للطورين الأول و الثاني ، التكوين المتواصل ، التكوين العالي في التدرج
- نيابة المديرية للتكوين العالي لما بعد التدرج الدكتوراه و التأهيل الجامعي و البحث العلمي
- نيابة المديرية للعلاقات الخارجية و التعاون والتنشيط والاتصال و التظاهرات العلمية
- نيابة المديرية للتنمية و الاستشراف

أما بخصوص كلياتها فتحتوي الجامعة على :

- كلية الرياضيات وعلوم المادة : والتي تتضمن 3 أقسام على النحو التالي :
  - ✓ قسم الرياضيات
  - ✓ قسم الفيزياء
  - ✓ قسم الكيمياء
- كلية التكنولوجيا الحديثة للمعلومات و الاتصال : تتضمن قسيمين بشعب متفرعة على الشكل التالي :
  - ✓ قسم الاعلام الالي وتكنولوجيا الاعلام
  - ✓ قسم الالكترونيك و الاتصال
- كلية العلوم التطبيقية : تحتوي على أربعة أقسام هي كالتالي :

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

- ✓ قسم هندسة الطرائق
- ✓ قسم الهندسة المدنية و الري
- ✓ قسم الهندسة الميكانيكية
- ✓ قسم الهندسة الكهربائية
- كلية المحروقات و الطاقات المتجددة وعلوم الأرض: تحتوي على أربعة أقسام هي :
  - ✓ قسم إنتاج المحروقات
  - ✓ قسم التنقيب وميكانيك الورشات البترولية
  - ✓ قسم علوم الأرض و الكون
  - ✓ قسم الطاقات المتجددة
- كلية العلوم الطبيعية و الحياة : تحتوي على الأقسام التالية :
  - ✓ قسم العلوم البيولوجية
  - ✓ قسم العلوم الزراعية
- كلية الحقوق و العلوم السياسية : تعنى بقسمين هما :
  - ✓ قسم الحقوق
  - ✓ قسم العلوم السياسية
- كلية الآداب واللغات : تحتوي على 3 أقسام هي :
  - ✓ قسم اللغة و الادب العربي
  - ✓ قسم الادب واللغة الفرنسية
  - ✓ قسم الادب واللغة الإنجليزية
- كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية : تحتوي على أربعة أقسام
  - ✓ قسم العلوم الإنسانية
  - ✓ قسم علم النفس و التربية
  - ✓ قسم علم الاجتماع و ديموغرافيا

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

✓ قسم علوم الاعلام والاتصال

- كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير والتي تتضمن أربعة أقسام كتابي :

✓ قسم العلوم الاقتصادية

✓ قسم العلوم التجارية

✓ قسم علوم التسيير

✓ قسم العلوم المالية و المحاسبية

- كلية الطب تتكون من قسم واحد هو قسم الطب

- المعاهد : يوجد معهدين هما :

✓ معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

✓ معهد التكنولوجيا

كما يبلغ عدد أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة 1150 أستاذ منهم أساتذة إداريين وآخرين بمناصب بيداغوجية .

### 2.2 مبادئ ومهام الجامعة الجزائرية { جلول, 2022 #172 } :

● مبادئ الجامعة الجزائرية : للجامعة الجزائرية مهام رئيسية في البلد لاسيما أنها المصدر الأساسي للمعرفة

حيث تعتمد في أداء مهامها على العديد من المبادئ التي نذكر منها ما يلي :

✓ ديمقراطية التعليم : والذي يقصد به السماح بصورة عادلة لجميع الطلبة الحائزين على شهادة البكالوريا

من مواصلة تعليمهم في الجامعة حسب التخصصات الموافقة لمعدلاتهم و رغباتهم ، بالإضافة لتوفير كل

المستلزمات الضرورية التي تسمح لهم من القيام بنشاطهم الدراسي بأريحية من منحة الإيواء ، النقل ،

الإطعام ، .... إلخ .

✓ تعريب مناهج التعليم : تحاول الجامعة الجزائرية بكل أجهزتها من تعريب المناهج التعليمية مع الحفاظ

على القيمة العلمية ، حيث خصصت مجالس علمية من أجل هذا العمل ، ولا زالت تعمل على ذلك إلى

يومنا هذا حسب الإمكانيات المتوفرة لديها .

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

✓ **جزارة الأطر :** والمقصود به أن الجامعة الجزائرية تهتم بأبنائها من الإطارات و الكفاءات والذين توليهم كافة الثقة لتحمل مسؤولية تسيير هياكلها و العمل على تحسين عملها حسب ما تقتضيه الضرورة.

✓ **الطابع النفعي للتعليم :** حيث يكون الهدف الرئيسي للجامعة الجزائرية هو توفير مادة علمية بمناهج تعليمية سليمة تسمح للطالب من استيعابها بما يخدم احتياجات السوق الجزائرية من الكفاءات حسب التخصصات المطلوبة .

### • مهام الجامعة الجزائرية :

تتحمل الجامعة الجزائرية مسؤوليات عديدة تنجم عنها قيامها بالعديد من المهام و الوظائف والتي نذكر منها :

### ✓ مهمة التربية و التكوين و البحث :

تمثل هذه المهمة الحجر الأساس لوظائف الجماعة حيث أنها تهتم بإعداد الكفاءات البشرية اللازمة للنهوض بالمجتمع الجزائري نحو الازدهار من خلال العمل على زرع الأطر الثقافية السامية التي تسمح بتوفير كفاءات تؤدي مهامها بكل احترافية وتسعى دائما للبحث و العمل على مواكبة التغيير من أجل الارتقاء بالبلد في مصاف البلدان المتقدمة .

### ✓ الاهتمام بالدور الأخلاقي و المسؤولية :

تؤكد الجامعة دائما وتحرص كل الحرص على مهمة زرع القيم الثقافية الأخلاقية النزيهة التي ترتقي بالأمة حضاريا و فكريا ، بحيث تعمل على نشر القيم التي تجعل من الطالب الجامعي مثالا يحتذى به في النزاهة و العدالة ، وهذا لأن القيم الأخلاقية هي القاعدة الأساسية لكل تقدم حضاري في العالم .

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

### المبحث الثاني: معايير قياس الاستبانة و تشخيص البيانات

#### المطلب الأول : أدوات قياس صدق و ثبات الدراسة

1 . الخصائص السيكومترية للدراسة : من أجل التأكد من سلامة أداة الدراسة ( الاستبيان ) قام الباحث بمعاينة و التأكد من الخصائص السيكومترية للعينة المدروسة والتي تمثل تلك المؤشرات الإحصائية التي تكشف عن مدى جودة الاستبيان و فقراته ، إذ توضح الخصائص السيكومترية لكل من فقرات الاستبانة على اتساقها الداخلي أي صدقها، وبالتالي توضح مدى صدق و ثبات الاستبيان .

#### 1.1 صدق المحكمين بمعنى الصدق الظاهري :

يقصد بصدق المحكمين هو قيام الباحث بتوزيع الاستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال من أجل التأكد من مدى ملائمة الفقرات المطروحة لقياس ما هي معدة لأجله ، إضافة لتجانسها وسلامتها ، وبهذا يقوم المحكمين من خلال تجربتهم بإعطاء الملاحظات و التصويبات للباحث من أجل تنقيح الاستبانة و تعديلها لتصبح في صورة ملائمة للقياس ، بحيث يتم تعريف صدق المحكمين بأنه : " المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها و موضوعيتها ومدى ملائمة الأداة للغرض الذي وضعت لأجله". {عبدالرحمن, 2017 #176} ومن خلال كل هذا فقد قام الباحث بإعداد الاستبيان و عرضه على الأساتذة المحكمين المختصين في المجال كما يبين الجدول رقم 04 ، والذين قاموا بدورهم بتقديم الملاحظات اللازمة اتجاه إعادة صياغة بعض فقرات الاستبيان حتى تكون أكثر ملائمة للدراسة ، حيث قام الباحث بالعمل على اتباعها و تم تهيئة الاستبيان على صورته النهائية التي تجدها في المرفقات .

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري"

| الرقم | الاسم واللقب الأستاذ (ة)   | الجامعة   |
|-------|----------------------------|---|
| 01    | الأستاذ المشرف كوديد سفيان | أستاذة محاضر أ بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تلمسان |
| 02    | الأستاذة دولي سعاد         | أستاذة محاضرة أ بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بشار  |
| 03    | الأستاذة سوسن زيرق         | أستاذة محاضرة أ بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قلالة |
| 04    | الأستاذة بكار امال         | أستاذة محاضرة أ بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة بشار  |

### جدول 4 يبين أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

#### 2. الدراسة الاستطلاعية :

بعد تأكد الباحث من مدى صلاحية الاستبانة من طرف المحكمين تم القيام بدراسة استطلاعية كمرحلة ثانية قصد التأكد أكثر من سلامة أداة القياس إضافة لمدى ملائمة العينة المستهدفة للدراسة ، و تأتي الدراسة الاستطلاعية كأداة مساعدة ومدعمة لملاحظات الأساتذة المحكمين ، حيث تتطلب إجراءات القيام بهذه الدراسة أن يقوم الباحث باختيار عينة (استطلاعية) من نفس المجتمع المستهدف في الدراسة والذي سيتم سحب عينة الدراسة الأساسية منه في الخطوة القادمة ، إذ يجب أن تكون حدود أفراد العينة الاستطلاعية بين 30 أو 40 فردا {تمار, 2023 #178}.

وتأتي الدراسة الاستطلاعية بمميزات نذكر منها :

تسهل الدراسة الاستطلاعية على الباحث حساب الصدق والثبات لأداة الاستبيان باعتبارها وسيلة لتجريب الاستبيان على أرض الواقع ، إذ يسمح لنا هذا الإجراء من إعادة صياغة تلك الفقرات التي يظهر أنها غير مفهومة أو واضحة للقارئ أو لا تتناسب مع باقي أسئلة الاستبيان ، حيث يمكن تلخيص مميزات الدراسة الاستطلاعية من خلال النقاط التالية:

- استطلاع و اكتشاف العوائق الميدانية للدراسة ، و الاستعداد للدراسة الأساسية.
- مراجعة وتجهيز استبيان بصورة ملائمة تسهل الوصول للأهداف.

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

---

• حساب الصدق وثبات الاستبيان.

قام الباحث وفق إجراءات الدراسة الاستطلاعية باختيار عينة قدرها 40 مفردة بحيث تم توزيع 10 استبانات على كل من جامعة بشار ، ادرار، غرداية ، و ورقلة ، و تم بعدها الاعتماد على طريقة الفا كرومباخ من أجل تبيان صدق وثبات الاستبيان .

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

المطلب الثاني : حساب الصدق و الثبات لأداة الاستبيان

### 1. حساب صدق الاستبيان :

يمكن تعريف صدق أداة الاستبيان بأنه ارتباط كل فقرة من فقرات المحور بالمحور ككل بمعنى قياس مدى تماسك فقرات المحور وارتباطها بحيث يتم هذا الإجراء من خلال حساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وهذا عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمحور وعبارات الاستبيان .

ومن أجل هذا قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وهذا من خلال القيام بحساب معامل الارتباط لكل محور من محاور الاستبيان على حدى .

● أولاً : حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغير الأول (المحور الثاني ) السلوكيات القيادية و الذي يتكون

من 12 الفقرة بحيث يوضح ذلك الجدول رقم 05 .

يتضح من الجدول رقم 5 بأن معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني من الاستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات المحور الثاني من الاستبيان بأنها دالة إحصائية، وهذا من خلال أن قيمة SIG (مستوى معنوية) اقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات محور سلوكيات القيادة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

| معامل الارتباط بيرسون | رقم العبارة | معامل الارتباط بيرسون | رقم العبارة |
|-----------------------|-------------|-----------------------|-------------|
| 0,622**               | 7           | 0,655**               | 1           |
| 0,811**               | 8           | 0,773**               | 2           |
| 0,689**               | 9           | 0,729**               | 3           |
| 0,499**               | 10          | 0,473**               | 4           |
| 0,733**               | 11          | 0,633**               | 5           |
| 0,587**               | 12          | 0,612**               | 6           |

قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس نفسه.

\*\* دالة عند 0.01

جدول 5 يوضح صدق الاتساق الداخلي لحوار سلوكيات القيادة من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات

برنامج SPSS.V 25

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

- ثانيا : حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغير الثاني ( المحور الثالث ) الثقافة التنظيمية و الذي يتكون من 12 الفقرة بحيث يوضح ذلك الجدول رقم 06 .

| معامل الإرتباط | معامل الإرتباط | معامل الإرتباط | معامل الإرتباط |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| رقم العبارة    | رقم العبارة    | رقم العبارة    | رقم العبارة    |
| بيرسون         | بيرسون         | بيرسون         | بيرسون         |
| 0,568**        | 7              | 0,789**        | 1              |
| 0,541**        | 8              | 0,787**        | 2              |
| 0,496**        | 9              | 0,537**        | 3              |
| 0,683**        | 10             | 0,555**        | 4              |
| 0,751**        | 11             | 0,528**        | 5              |
| 0,766**        | 12             | 0,446**        | 6              |

**قاعدة:** إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس نفسه.

**\*\* دالة عند 0.01**

جدول 6 يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يتضح من الجدول رقم 6 بأن معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث من الاستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات المحور الثالث من الاستبيان بأنها دالة إحصائية، وهذا

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

من خلال أن قيمة SIG (مستوى معنوية) اقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات محور الثقافة التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

- ثالثا : حساب معامل ارتباط بيرسون للمتغير الثالث (المحور الرابع) إدارة المعرفة و الذي يتكون من 12 الفقرة بحيث يوضح ذلك الجدول رقم 07 .

| معامل الإرتباط بيرسون | رقم العبارة | معامل الإرتباط بيرسون | رقم العبارة |
|-----------------------|-------------|-----------------------|-------------|
| 0,466**               | 7           | 0,805**               | 1           |
| 0,670**               | 8           | 0,760**               | 2           |
| 0,888**               | 9           | 0,652**               | 3           |
| 0,675**               | 10          | 0,789**               | 4           |
| 0,421**               | 11          | 0,642**               | 5           |
| 0,524**               | 12          | 0,772**               | 6           |

**قاعدة:** إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس نفسه.

**\*\* دالة عند 0.01**

جدول 7 وضح صدق الاتساق الداخلي لمحور إدارة المعرفة من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

يتضح من الجدول رقم 07 بأن معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع من الاستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات المحور الرابع من الاستبيان بأنها دالة إحصائية، وهذا من خلال أن قيمة SIG (مستوى معنوية) اقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات محور إدارة المعرفة صادقة لما وضعت لقياسه.

### 2. حساب ثبات الاستبيان :

يمكن تعريف حساب ثبات الاستبيان بأنه الإجراء الذي يسمح للباحث بالتأكد من أن أداة الاستبيان المستعملة سوف تقدم نفس النتائج إذا ما تم إعادة القيام بنفس العملية وفي نفس الظروف ، وبهذا تتمثل قيمة معامل الثبات في تلك القيمة الجوهرية الثابتة التي لا تتغير مهما تمت إعادة نفس العملية ، حيث توجد عدة أساليب إحصائية لحساب ثبات الاستبيان والتي قام الباحث بالاعتماد على أشهرها و المعروفة بطريقة معامل ألفا كرومباخ .

لقد قام الباحث في هذه الدراسة من التحقق من مدى ثبات عبارات محاور الاستبيان، وهذا عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ لكل من فقرات السلوكيات القيادية ، الثقافة التنظيمية ، و كذا عمليات إدارة المعرفة.

| قيمة (Alpha)                 | دلالة (Alpha)  |
|------------------------------|----------------|
| $0.6 > \text{Alpha}$         | غير كافية      |
| $0.65 > \text{Alpha} > 0.6$  | ضعيفة          |
| $0.70 > \text{Alpha} > 0.65$ | مقبولة نوعا ما |
| $0.85 > \text{Alpha} > 0.70$ | حسنة           |
| $0.90 > \text{Alpha} > 0.85$ | جيدة           |
| $0.90 < \text{Alpha}$        | ممتازة         |

جدول 8 يوضح الجدول المجالات المختلفة لدرجة الثبات Carricano, 2010 (Alpha) {#179}

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

وبعد القيام بحساب معامل ألفا كرومباخ لجميع المحاور تم الحصول على نتائج الموضحة في الجدول رقم 09 تم :

| محاور الإستبيان     | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | جودة القياس |
|---------------------|--------------|--------------------|-------------|
| 1 سلوكيات القيادة   | 12           | 0.878              | ممتازة      |
| 2 الثقافة التنظيمية | 12           | 0.851              | ممتازة      |
| 3 إدارة المعرفة     | 12           | 0.893              | ممتازة      |
| 4 الاستبيان ككل     | 36           | 0,886              | ممتازة      |

جدول 9 يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الاستبيان من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

يظهر الجدول رقم 09 نتائج معامل الفا كرومباخ لكل محاور الاستبيان والتي قد كشفت نتائجها على قيم مرتفعة بالنسبة لجميع المحاور ، إذ جاءت كلها بقيمة معامل يفوق قيمة الحد الأدنى 0.6 كما وضحنا في الجدول رقم 08 ، وبهذا فإن نتيجة قيمة معامل الفا كرومباخ لجميع المحاور كانت كالتالي :

بالنسبة للسلوكيات القيادية فقد بلغت قيمة معامل الفا كرومباخ 0,878 وهي قيمة أكبر من العتبة 0,6 ، وكذلك تحصلت الثقافة التنظيمية على قيمة مرتفعة لمعامل الفا كرومباخ قدرت ب 0,851 ، في حين بلغ معامل الفا كرومباخ لإدارة المعرفة 0,893 وهي قيمة مرتفعة جدا كذلك ، ومن خلال كل ما سبق يتضح لنا أن محاور الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة تتمتع كلها بدرجة عالية من الصدق والثبات.

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

### المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قام الباحث في المرحلة التطبيقية بالاستعانة بالعديد من البرامج حتى يتمكن من تسهيل عملية تحليل البيانات و معالجتها ، إذ تختلف وتتعدد استعمالات برامج التحليل الاحصائي حسب الأهداف المراد الوصول إليها ومن أجل قننا كمرحلة أولى بتفريغ بيانات الاستمارات الصالحة للاستخدام والتي تم استردادها من العينة المدروسة البالغ عددها 360 استمارة من جميع الجامعات ، حيث تم الاستعانة في عملية التفريغ البيانات ببرنامج التحليل الإحصائي Spss v 25 ، والذي يمثل أحد أهم أشهر البرامج و أكثرها استعمالا في التحليل الاحصائي ، وبهذا فإن البرامج التي تم الاعتماد عليها في هذا البحث تتمثل في كل من البرامج التالية :

#### 1. برنامج التحليل الإحصائي Spss نسخة 25 :

تم استخدامه لحسابه النقاط التالية :

#### ✚ القيام بحساب معامل ألفا كرونباخ :

المؤشر المسؤول على مدى ثبات الاستبانة ومصداقيتها .

#### ✚ حساب معامل الارتباط بيرسون :

المؤشر المسؤول لحساب قوة العلاقة الارتباطية بين محاور الاستبيان وكذا المتغيرات عن طريق قيمة معامل الارتباط ، حيث نستطيع الحكم على مدى وجود العلاقة خطية بين متغيرات الدراسة إذ تم استخدامه في هذه الدراسة في حساب مدى صدق الاستبيان .

#### ✚ حساب التكرار والنسبة المئوية والرسوم البيانية:

يعتمد على حساب التكرارات و النسب المئوية من أجل وصف أفراد العينة و دراسة خصائصهم الديموغرافية .

#### ✚ حساب المتوسط الحسابي :

المتوسط الحسابي هو تلك القيمة التي تتوسط مجموعة من القيم، إذ يتم معرفتها من خلال قيمة مجموع القيم

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

المدرسة مقسومة على عدد القيم ، وهذا من أجل الكشف عن متوسط إجابات العينة المدروسة حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) وهذا لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، مما يسمح للباحثين من ترتيب العبارات حسب الدرجات من أعلى قيمة له.

### الانحراف المعياري:

يستخدم حساب الانحراف المعياري من أجل اكتشاف مدى انحراف استجابات الباحثين اتجاه كل فقرات و أبعاد الدراسة ، وهذا من أجل التأكد من صلاحية وملائمة النموذج لاختبار فرضيات الدراسة ، أما بالنسبة لمعيار التشتت فإنه يوضح مدى تركيز الإجابات و تشتتها ، إذ كلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تركيز البيانات وعدم تشتتها ، وبهذا نتأكد بأن النتائج ستكون أكثر مصداقية وجودة.

### 2. استخدام برنامج EXCEL :

يمثل برنامج EXCEL من شركة مايكروسوفت أحد أهم و أشهر البرامج التقنية المستخدمة حول العالم ، وهذا راجع لميزته في إعطاء القدرة للباحث على تنظيم وتحليل البيانات على شكل أشكال و جداول ومدرجات بيانية واضحة الأمر الذي يساعد الباحث على وصف عينة الدراسة و كذا نتائج الاحصاءات الوصفية لبيانات الدراسة .

### 3. استخدام برنامج SMART PLS V4 :

قام الباحث باستخدام برنامج Smart PLS من أجل التأكد من ملائمة وصحة نموذج الدراسة وكذا اختبار الفرضيات المستهدفة في الدراسة حيث تم الاعتماد على أساليب النمذجة بالمعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى (Partial Least Squares) أين قام الباحث ببعض الأساليب الإحصائية على النحو التالي :

- اختبار نموذج الدراسة من خلال حساب مايلي :

حساب الصدق التقاربي : معاملات التحميل (Factor Loadings) ، والموثوقية المركبة

(Composite Reliability) ، متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted).

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

---

حساب الصدق التمييزي

• تقييم نموذج الهيكلية للدراسة من خلال حساب

حساب معامل التحديد  $R$

حساب حجم الأثر (F-Square):

طريقة **Bootstrapping**: يتم استخدام هذا الأسلوب الاحصائي في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع

الذي يتم التأثير فيه عن طريق عدة متغيرات مستقلة ، إذ تم استخدامه من أجل اختبار فرضيات الدراسة .

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

### المبحث الثالث : مناقشة و تحليل نتائج الدراسة

#### المطلب الأول : تحليل ومناقشة المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

تتطلب هذه المرحلة من الدراسة الميدانية قدرا من التحليل المفصل الدقيق جراء ما تتضمنه عينة الدراسة من خصائص شخصية اجتماعية ووظيفية واعتبارات عمرية ، حيث أجريت هذه الدراسة الميدانية على عينة من أربع جامعات في الجنوب الجزائري ، تمثلت في كل من جامعة بشار ، أدرار ، غرداية ، ورقلة ؛ أين تم توزيع 400 استمارة على جميع موظفين هذه الجامعات بمختلف الرتب الوظيفية التالية (الأساتذة الإداريين، العمداء، رؤساء الأقسام، رؤساء مشاريع دكتوراه، الأساتذة)، ليتم في الأخير اعتماد 360 استبانة صالحة للدراسة ، وفيما يلي عرض لخصائص الشخصية والوظيفية للعينة المدروسة المتمثلة في المحور الأول من الاستبيان .

#### 1. تحليل المحور الأول: البيانات الشخصية

يوضح الجدول رقم 10 النسب المئوية لنتائج توزيع العينة المستهدفة حسب الجنس بين الذكور و الاناث كما يلي :

| الإجابة | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر     | 260     | 72.2%  |
| أنثى    | 100     | 27.8%  |
| المجموع | 360     | 100%   |

جدول 10 توزيع أفراد العينة حسب الجنس من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن نسبة الذكور من الأساتذة الإداريين و الأساتذة العمداء ورؤساء الأقسام وكذا الأساتذة في جامعات الجنوب الأربعة قد بلغت ما نسبته 72.2% وهي النسبة الأكبر في عينة الدراسة ، إذ تحصلت الاناث على النسبة الأقل والتي قدرت ب 27.8% .

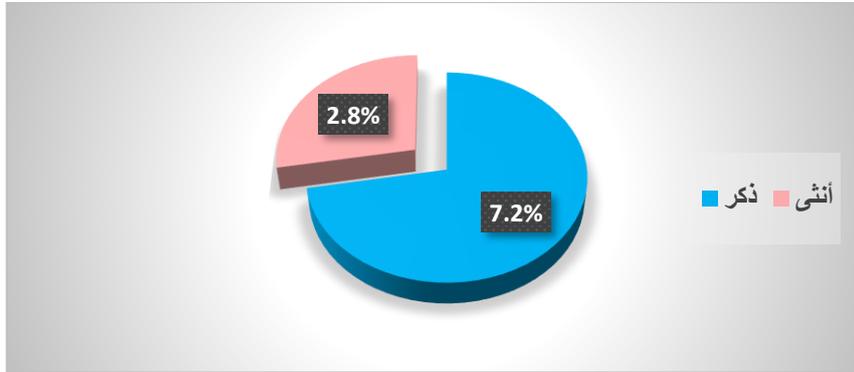
يوضح الباحث هذا الأمر حسب رأيه بأن وظيفة التعليم في الجامعات الجزائرية هي الوظيفة الأكثر طلبا من العنصر النسوي ، كما أنها ليست بالحكر على العنصر الذكوري ، لكن قلة نسبة الاناث في جامعات الجنوب الجزائرية في هذه الدراسة قد ترجع لعدم رغبة العنصر النسوي من حاملات شهادة الدكتوراه في كافة ارجاء الوطن من الانتقال للمشاركة في مسابقات التوظيف بجامعات الجنوب الجزائري ، نظرا لبعدها المسافة بين الولايات ، ناهيك على صعوبة تنقل النساء المتزوجات للعمل بعيدا عن ازواجهن واولادهن وهذا راجع للتركيب الثقافي للأسرة الجزائرية التي تكون فيها المرأة العنصر الحاسم في تربية الاولاد و العائلة عموما مما يجعل عملها قرب مكان اسرتها أمرا ضروريا ، الأمر الذي يجعل مشاركات النساء في مسابقات التوظيف بالنسبة لولايات الجنوب قليلة جدا . كما أن البعض منهن يكتفين بالحصول على شهادة الماستر و العمل المباشر من أجل التفرغ لتكوين الأسرة .

إن نسبة الذكور الغالبة في عينة الدراسة قد ترجع كذلك للمشاركة الكبيرة للذكور سواء من نفس الإقامة في الولايات الجنوبية أو للقادمين من ولايات أخرى ، وهذا بحكم أن الرجل أكثر أريحية في التنقل و السفر من المرأة وبالتالي لا يواجه نفس مشاكل السفر ، إضافة للتحفيز المادي لجامعات الجنوب من خلال منحة المنطقة للجنوب الكبير يجعل من الذكور أكثر تحفيزا للتنقل و السفر للعمل في مثل هذه الولايات الجنوبية من اجل تحسين وضعيتهم المادية ثم التنقل فيما بعد الى جامعات الشمال .

كما تجدر الإشارة الى أن العينة المستهدفة في هذا البحث لا تضم فقط الأساتذة الجامعيين بوظائف بيداغوجية ، بل أيضا أساتذة اداريين بوظائف إدارية كعميد و رئيس قسم وغيرها ، الأمر الذي يجعل قلة من الاناث من يرغبون بتقلد هذا نوع من المناصب رغم كفاءتهم ، وهذا نظرا لخصوصية المناصب الادارية و ارتباطاتها التسييرية و كذا مسؤوليتها الشخصية مما يشكل نوعا ما عائقا معنويا للإناث خصوصا في ظل ثقافة المجتمع الجزائري ، الأمر الذي يمكن لعنصر الذكور احتلال النصيب الاوفر في هذه الدراسة .

وبتالي يوضح الشكل رقم 06 الفروقات في عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس والذي يظهر غالبية الذكور بنسبة 72.2% مقابل الاناث ب 27,8% .

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "



الشكل 6 توزيع أفراد العينة حسب الجنس من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

يوضح الجدول رقم 11 توزيع أفراد العينة المستهدفة حسب السن على النحو التالي :

| الإجابة              | التكرار | النسبة |
|----------------------|---------|--------|
| من 30 إلى 40 سنة     | 146     | 31.7%  |
| من 40 سنة إلى 50 سنة | 326     | 43.6%  |
| أكثر من 50 سنة       | 129     | 24.7%  |
| المجموع              | 360     | 100%   |

جدول 11 توزيع أفراد العينة حسب السن من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V

25

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن الفئة العمرية الغالبة في عينة الدراسة هي من فئة الموظفين البالغ عمرهم ما بين 40 إلى 50 سنة بما نسبته 43.6% تليها مباشرة بنسبة 31.7% فئة الموظفين البالغ عمرهم بين 30 إلى 40 سنة ، وإذا ما دققنا أكثر في هذه النتائج ، فإنه يمكن القول بأن النسبة العمرية الأكبر في عينة الدراسة هي لفئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 50 سنة بنسبة 75,2% ، وكما يرى الباحث فإن هذه الفئة العمرية مفيدة جدا لنتائج الدراسة ، وهذا لأنها تجمع بين قوة الشباب والخبرة في المجال الأكاديمي و الوظيفي ، الأمر الذي يجعل من عملية إدارة المعرفة في المؤسسة الجامعية عملية ثرية بالمعارف الضمنية والخبرات ، إضافة إلى

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

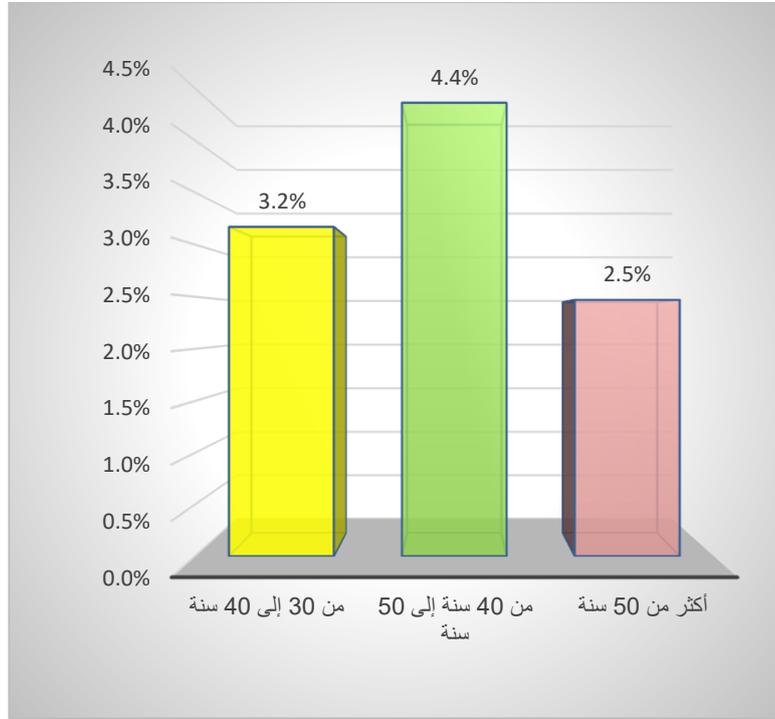
أن روح الشباب الغالبة على عينة الدراسة تجعل منهم متحمسين للمشاركة بمعارفهم و إعطاء القيمة المضافة للجامعة الجزائرية .

من جانب آخر يفسر الباحث الفئة العمرية الغالبة بالظروف الاكاديمية و الاجتماعية للباحث الجزائري ، بحكم أن النجاح في مرحلة الدكتوراه يتطلب النجاح في مسابقات الدكتوراه التي تكون شحيحة المناصب وهذا لحرص الجامعة الجزائرية على استقطاب العصاره من نخبة الطلبة من أجل اكمال مشوارهم كباحثين في الطور الثالث ، مما يجعل من النجاح في مسابقة الدكتوراه من المرة الأولى أمر قليل الحدوث ، ولذلك فإن أغلبية الناجحين يكونون ممن أعادوا المحاولة عدة مرات مما يجعل أعمارهم كباحثين تفوق 30 ، ناهيك على أن النجاح في مسابقة توظيف الأساتذة ليس اقل صعوبة من النجاح في مسابقات الدكتوراه ما جعل الفئة العمرية الغالبة في هذه الدراسة أمرا منطقيا بالنسبة للباحث .

من جهة أخرى فإن الفئة العمرية التي تفوق ال50 سنة قد نالت على أقل نسبة بما قيمته 24.7% ، إذ يعزو الباحث هذه النسبة للقانون الصادر من وزارة التعليم العالي و البحث العلمي والذي يحتم ضرورة احالة الأساتذة البالغ عمرهم 70 سنة إلى التقاعد وهذا بموجب المذكرة الوزارية التي جاءت تحت رقم 281 - م م ب - 2022 ، الأمر الذي يجعل من هذه الفئة العمرية قد تفقد الجزء الأكبر منها في ظل هذا القرار ، كما أن غالبية الأساتذة في هذه الفئة العمرية يميلون الى اختيار الجامعات الشمالية من أجل العمل فيها سعيا منهم للاستقرار ولايات تتمتع بمرافق و ظروف حياتية أحسن .

توضح الأعمدة البيانية في الشكل رقم 07 توزيع عينة الدراسة حسب السن .

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "



الشكل 7 توزيع أفراد العينة حسب السن من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم 12 يظهر لنا توزيع النسب المئوية و التكرارات لعينة الدراسة حسب الرتب الوظيفية في هذه الدراسة على النحو التالي :

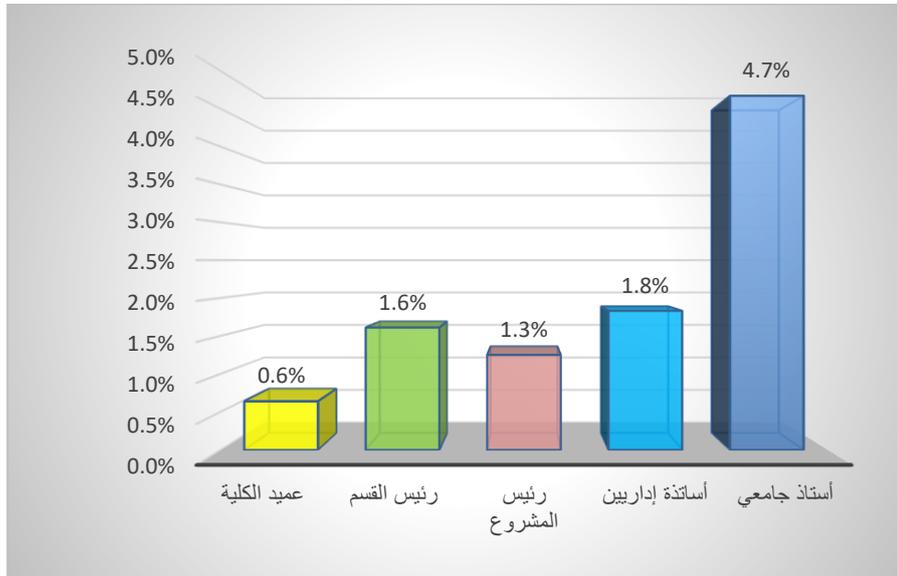
| الإجابة        | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| عميد الكلية    | 23      | 6.4%   |
| رئيس القسم     | 58      | 16.1%  |
| رئيس المشروع   | 45      | 12.5%  |
| أساتذة إداريين | 66      | 18.3%  |
| أستاذ جامعي    | 168     | 46.7%  |
| المجموع        | 360     | 100%   |

جدول 12 توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

يظهر الجدول رقم 12 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتب الوظيفية إلى تكرارات ونسب مئوية ، إذ قدرت نسبة الأساتذة الجامعيين الذين يزاولون أنشطة أكاديمية في عينة الدراسة 46.7% ، وهذا أمر يراه الباحث طبيعيا في ظل أن المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات جامعية ذات طابع علمي أكاديمي مما يجعل من مهمة التدريس و التأطير تتطلب عددا أكبر من الأساتذة مقارنة بالأنشطة الإدارية ، أما النسبة الغالبة فقد كانت للأساتذة الذين يشغلون مهام إدارية بتنوع رتبهم والتي بلغت مجتمعا نسبة 53,3% ، وهي نسبة يراها الباحث تخدم نتائج البحث وتمودج الدراسة بحكم أننا ناقش اثر السلوكيات القيادية الصادرة من مدير الجامعة ، الأمر الذي يجعل من الأساتذة الإداريين أكثر اتصالا به من الأساتذة الذين يمارسون أنشطة أكاديمية ، رغم ان الباحث لا ينفي هذه الأخيرة على اتصال مباشر بمدير الجامعة كذلك لآكن ليست بصورة كبيرة مثل الأساتذة الإداريين .

وحتى نكون أكثر تفصيلا فإن نسبة الأساتذة الإداريين كانت موزعة بين أساتذة يشغلون مناصب إدارية مثل نائب مدير للعلاقات الخارجية ، أمين عام ، ... الخ حيث بلغت ما نسبته 18.3% ، أما فئة رئيس المشروع فقد تحصلت على نسبة 12.5% ، تليها فئة رئيس قسم والتي تحصلت على نسبة 16.1% ، في حين أن نسبة عميد كلية فقد كانت ما قيمته 6.4% ، إذ يظهر هذا الأمر الأعمدة البيانية في الشكل رقم 08 على النحو التالي .



الشكل 8 ) : توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج

### EXCEL

يظهر الجدول رقم 13 توزيع أفراد العينة المدروسة حسب سنوات الخبرة على النحو التالي :

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

| الإجابة            | التكرار | النسبة |
|--------------------|---------|--------|
| من سنة إلى 5 سنوات | 90      | 25%    |
| من 5 إلى 10 سنوات  | 152     | 42,2%  |
| أكثر من 10 سنوات   | 118     | 32,8%  |
| المجموع            | 360     | 100%   |

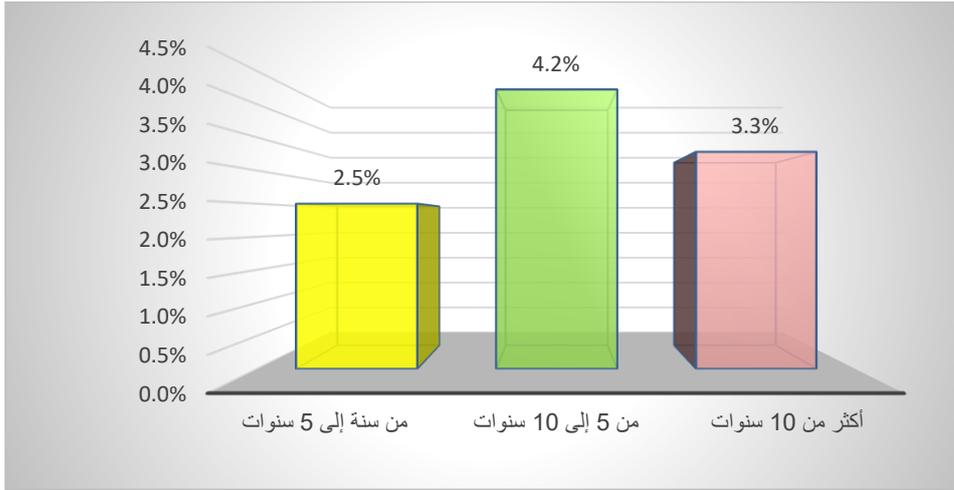
جدول 13 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن توزيع النسب المئوية لعينة الدراسة حسب خصائص الخبرة المهنية يتوزع على شكل 3 فئات ، الفئة الأولى من سنة واحدة إلى خمس سنوات ، الفئة الثانية من 5 سنوات إلى عشر سنوات ، و الفئة الثالثة من 10 فئات و أكثر ، إذ يتضح من خلال الجدول رقم 13 أن نسبة 42,2% من عينة الدراسة لديها خبرة عمل من خمسة إلى 10 سنوات ، والتي يراها الباحث خبرة معتبرة في قطاع التعليم العالي تجعل العامل فيها يتمتع بمعرفة كبيرة على عكس قضاءه نفس الفترة الزمنية في مؤسسات أخرى من قطاع الوظيف العمومي ، وهذا راجع لتسارع الكم المعرفي الهائل الذي يزخر به المحيط الجامعي مما يعطي العامل فيها الفرصة لتعلم بسرعة أكبر من خلال التفاعل الدائم بالباحثين من طلبة و أساتذة .

بينت نتائج الجدول رقم 13 أيضا أن نسبة 32,8% من العينة المدروسة تتراوح خبرتها إلى أكثر من 10 سنوات عمل في قطاع التعليم العالي ، إذ يرى الباحث أن تميز عينة الدراسة بهذه النسبة الكبيرة من المعرفة و الخبرة تخدم أهداف البحث خاصة من جانب مدى مشاركة المعرفة الضمنية بين أفراد عينة الدراسة ، وقد جاءت نسبة 25% من عينة الدراسة بخبرة عمل تتراوح بين سنة إلى الخمس سنوات ، إذ يرى الباحث من مفهوم إدارة المعرفة بأن القيمة المضافة للمعرفة تحتاج إلى مزيج من التفاعل بين المعارف الجديدة و كذا الخبرات المكتسبة وبهذا ينظر الباحث بأن جامعات الجنوب الجزائري تسعى للارتقاء وتجديد من خلال احتواءها على نسبة تشكل ربع عينة

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

الدراسة من الفئة ذات المعارف الجديدة و طاقات الإبداعية ، إذ ينظر الباحث بأن نسب المئوية لخصائص الخبرة المهنية تخدم إشكالية البحث التي جاءت بصدد حلها ، ولمزيد من التوضيح يظهر الشكل رقم 9 توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية .



الشكل 9): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL

### المطلب الثاني : تحليل ومناقشة متغيرات الدراسة

إن تحليل ومناقشة نتائج متغيرات الدراسة و أبعادها أمر بالغ الأهمية ، حيث يسمح لنا بالكشف عن مدى توفر الخصائص المراد البحث عنها لدى عينة الدراسة من خلال معرفة وجهات نظر و اتجاهات آراء المستجوبين في هذا البحث نحو محاور و أسئلة الاستبيان ، وبالتالي فإن هذا الأمر يتطلب من الباحث دراية بكل من المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف من حساب مدى التشتت في درجة الموافقة ، حيث نعرض كل هذا من خلال عرض نتائج متغيرات الدراسة على النحو التالي :

1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق ب: المتغير المستقل السلوكيات القيادية بأبعاده : (السلوك المتجه نحو العلاقات، السلوك المتجه نحو التغيير، السلوك المتجه نحو الخارج، السلوك المتجه نحو العمل).

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

- أولا: تحليل بعد السلوك القيادي المتجه نحو العلاقات

| العبارة  | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | معامل الاختلاف | درجة التقييم   |
|--|-----------------|-----------------|----------------|----------------|
| 01 يقوم المسؤول بتشجيع الموظفين ورفع معنوياتهم ودعمهم              | 4,2583          | 0,7369<br>6     | 0,1731         | درجة عالية جدا |
| 02 يقوم المسؤول بتمكين العمال وإعطائهم الحرية في كيفية إنجاز العمل | 4,1361          | 0,8317<br>0     | 0,1927         | درجة عالية     |
| 03 يعترف المسؤول بالمجهودات المبذولة من الموظفين ويثني عليهم       | 4,1389          | 0,8879<br>5     | 0,2145         | درجة عالية     |
| مستوى ممارسة السلوك المتجه نحو العلاقات حسب وجهة نظر أفراد العينة  | 4,1775          | 0,6460<br>8     | 0.1546         | درجة عالية     |

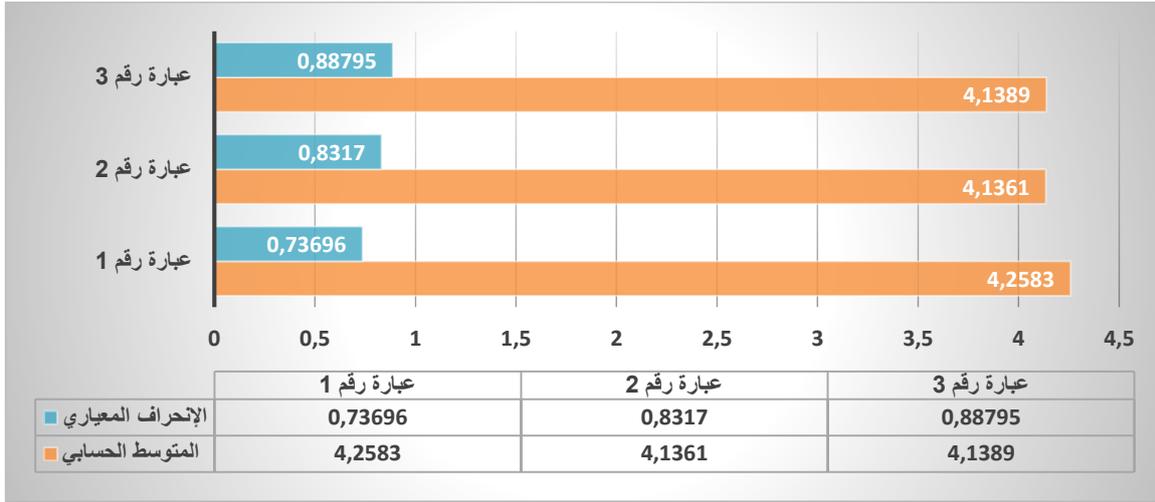
جدول 14 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده السلوك المتجه نحو العلاقات من

إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

يظهر الجدول رقم 14 بأن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: بعد السلوك المتجه نحو العلاقات قد بلغ ( $\bar{x} = 4,17$ ) بانحراف معياري بلغ (0,64) وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى ممارسة السلوك المتجه نحو العلاقات من طرف مدراء مؤسساتهم هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم ، الأمر الذي قد يراه الباحث يرجع للخصائص التي تتميز بها غالبية أفراد العينة من حيث فترة الخبرة الوظيفية التي تفوق الخمس سنوات مما يجعل من مدير المؤسسة يميل إلى التعامل مع هذا الصنف من العاملين بالعلاقات الغير رسمية سعيا منه لتكوين علاقة قوية مع فريق عمله مما يشعرهم بالراحة و الأمان في محيط عملهم ويزيد من حماسهم للمشاركة بخبراتهم وتجاربهم ، خاصة في ظل الملتقيات العلمية و كذا المجالس التي تميز الجامعة كمؤسسة تعليمية و التي تتطلب الامداد بأكبر كم من

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

المعلومات و الأفكار من طرف النخبة ، حيث يظهر الشكل رقم 10 ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى السلوك القيادي المتجه نحو العلاقات:



الشكل 10 ) ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى السلوك المتجه نحو العلاقات من إعداد الطالب  
بالاعتماد على برنامج EXCEL.

كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد السلوك القيادي المتجه نحو العلاقات قد تراوحت ما بين 4.1361 و 4.2583، إذ جاءت مرتفعة جدا بالنسبة للعبارة الأولى " يقوم المسؤول بتشجيع الموظفين ورفع معنوياتهم ودعمهم " ، كذلك جاءت متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة مرتفعة بالنسبة للعبارتين الثانية والثالثة ، وهذا يدل على أن المدراء على دراية بدورهم كقادة من حيث إعطاء جرعة إيجابية للعاملين من أجل حثهم على بذل جهد مضاعف ، إضافة لإدراك مدراء جامعات الجنوب الجزائري للقامات العلمية التي يتمتع بها جهازهم الإداري في الجامعة مما يجعلهم حرصين على بناء علاقة قوية ووطيدة تمكنهم من الاستفادة من أفكار الكفاءات في اتخاذ القرارات الإدارية و البيداغوجية العلمية .

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

- ثانيا: تحليل بعد السلوك القيادي المنتجه نحو التغيير

| العبارة   | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | معامل الاختلاف | درجة التقييم   |
|---|-----------------|-----------------|----------------|----------------|
| 04 يدعو المسؤول لتجديد وتغيير أساليب طرق إنجاز الأعمال            | 4,0750          | 0,93668         | 0.2299         | درجة عالية     |
| 05 يحفز المسؤول العمال على طرح الأفكار الجديدة و الابتكارية       | 4,1528          | 0,86497         | 0.2083         | درجة عالية     |
| 06 يشجع المسؤول التعلم الجماعي وتبادل الأفكار بين العمال          | 4,2528          | 0,83114         | 0.1954         | درجة عالية جدا |
| مستوى ممارسة السلوك المنتجه نحو التغيير حسب وجهة نظر أفراد العينة | 4,1602          | 0,70316         | 0.1690         | درجة عالية     |

جدول 15 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده السلوك المنتجه نحو التغيير من

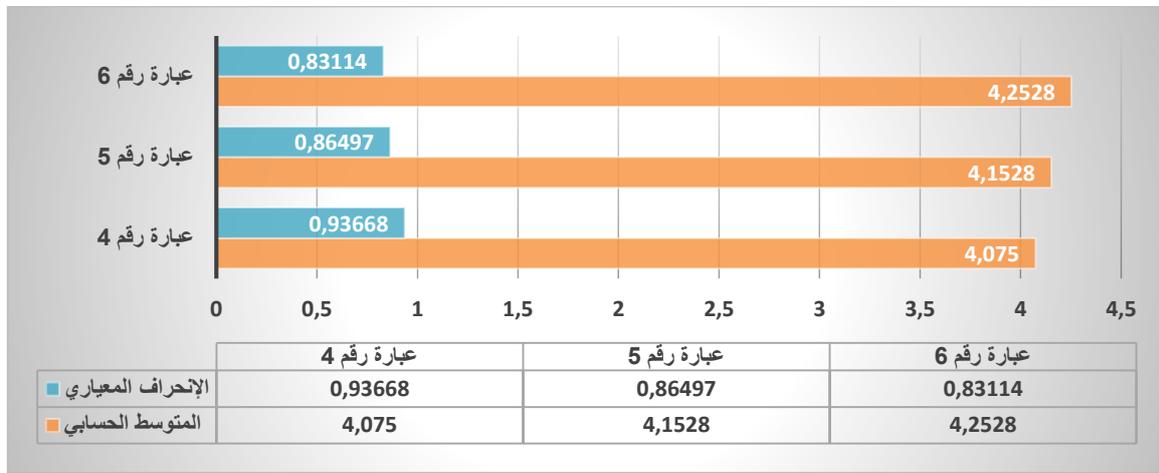
إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

يبين الجدول رقم 15 نتائج المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: بعد السلوك المنتجه نحو التغيير والذي بلغ ( $\bar{x} = 4.16$ ) بانحراف معياري يساوي (0,70) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى ممارسة السلوك القيادي المنتجه نحو التغيير من طرف مدراء جامعات الجنوب الجزائري هو بدرجة عالية والشكل التالي يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى السلوك القيادي المنتجه نحو التغيير.

كما يظهر الشكل رقم 11 أن بعد "سلوك القيادي المنتجه نحو الخارج" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية لهذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد 4.1602 بانحراف معياري 0.70 وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة، وتشير بيانات الشكل رقم 11 إلى أن مختلف العبارات المكونة لهذا البعد حققت درجات موافقة مرتفعة ومرتفعة جدا، إذ تراوحت نتائج متوسطاتها بين 4.07 و 4,25 حيث جاءت العبارة

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

السادسة يشجع المسؤول التعلم الجماعي وتبادل الأفكار بين العمال في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية محققة درجة موافقة مرتفعة جدا، وهذا دليل على أن المدراء في جامعات الجنوب الجزائري يدركون أن عملية القيادة ليست بالعملية الفردية بل هي عملية جماعية خاصة ، عندما يكون لدى القائد موظفين بقامات علمية كبيرة من أساتذة و دكاترة الأمر الذي يجعل عملية القيادة الجماعية وتبادل الآراء و الأفكار تحقق قيمة مضافة قصوى من حيث التعلم و اتخاذ القرارات الحاسمة ، تليها العبارة الثانية فالأولى محققتين درجة موافقة مرتفعة .



الشكل 11 ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى السلوك المتجه نحو التغيير من إعداد الطالب

بالاعتماد على برنامج EXCEL.

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

- ثالثا: تحليل بعد السلوك القيادي المتجه نحو الخارج

| العبارة   | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | معامل الاختلاف | درجة التقييم |
|---|-----------------|-----------------|----------------|--------------|
| 07 يقوم المسؤول بإنشاء علاقات جيدة مع باقي المؤسسات الأخرى                | 2,9056          | 0,9122<br>9     | 0.3140         | درجة متوسطة  |
| 08 يهتم المسؤول بتمثيل المؤسسة في المناسبات والإحتفالات الولائية والوطنية | 2,6472          | 0,9325<br>4     | 0.3523         | درجة متوسطة  |
| 09 يهتم المسؤول بمتابعة الأخبار والأحداث في البيئة الخارجية للمؤسسة       | 2,4444          | 0,8622<br>2     | 0.3527         | درجة منخفضة  |
| مستوى ممارسة السلوك المتجه نحو الخارج حسب وجهة نظر أفراد العينة           | 2,6656          | 0,7245<br>0     | 0.2717         | درجة متوسطة  |

جدول 16 نتائج إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده السلوك المتجه نحو الخارج من إعداد

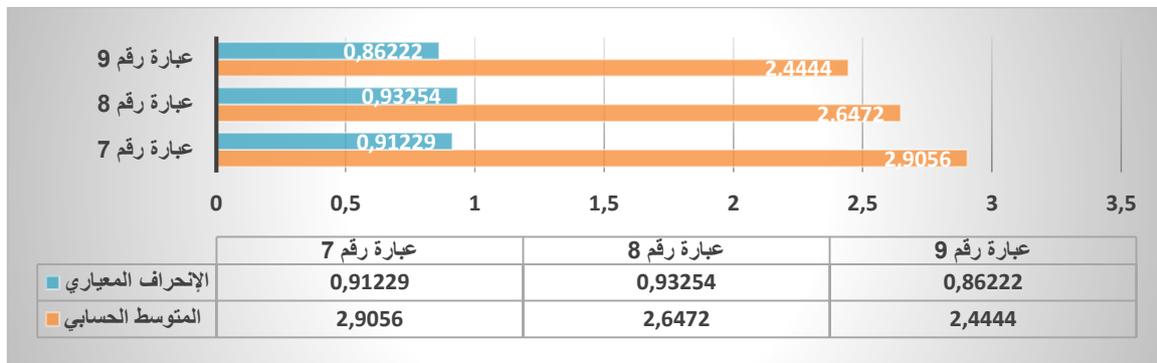
الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

يظهر الجدول رقم 16 نتائج المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: بعد السلوك القيادي المتجه نحو الخارج والتي بلغت ( $\bar{x} = 2.66$ ) بإنحراف معياري بلغ (0,72) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 2.61 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات آراء المستجوبين متفوقون بدرجة متوسطة على أن مستوى ممارسة السلوك القيادي المتجه نحو الخارج من طرف مدراءهم هو بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم

الشكل رقم 12 يوضح ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى السلوك القيادي المتجه نحو الخارج في جامعات الجنوب الجزائري ، إذ يظهر أن بعد "السلوك القيادي المتجه نحو الخارج" جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية له مقارنة بكل من سلوك العلاقات والسلوك القيادي المتجه نحو التغيير ، وكذا السلوك القيادي المتجه نحو العمل والذي سوف نوضح نتائجه في المرحلة التالية .

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

لقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعده السلوك القيادي المتجه نحو الخارج 6675.2 بانحراف معياري 0.72472، وهو ما يعكس درجة موافقة منخفضة، كما حققت العبارات المكونة لهذا البعد درجة موافقة متوسطة ومنخفضة بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين 2.4444 و 2.9056 وانحرافات معيارية تتراوح ما بين 0.8622 و 0.93254، إذ يرى الباحث أن المؤسسات الجامعية الجزائرية بصفة عامة و الجامعات الجنوبية بصفة خاصة لازالت منغلقة على نفسها، ذلك أنها لم تستغل بعد كامل ادواتها و قدرات موظفيها بطريقة فعالة من حيث التواصل مع كافة الجهات من المجتمع المدني، وترك بصمتها الأكاديمية، ومع ذلك فإن الباحث يرى بأن نتائج هذا البعد لا تنفي تماما عدم وجود مبادرة وسلوك قيادي من طرف مدراء الجامعات وكذا اهتمامهم بربط الجامعة بمحيطها بطريقة فعالة، إذ جاءت كل من العبارة 7 "يقوم المسؤول بإنشاء علاقات جيدة مع باقي المؤسسات الأخرى"، وكذا العبارة رقم 8 "يهتم المسؤول بتمثيل المؤسسة في المناسبات والاحتفالات الولائية والوطنية" بدرجة موافقة متوسطة.



الشكل 12 ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى السلوك المتجه نحو الخارج من إعداد الطالب  
بالاعتماد على برنامج EXCEL.

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

- رابعا: تحليل بعد السلوك القيادي المتجه نحو العمل

| العبارة  | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | معامل الاختلاف | درجة التقييم |
|--|-----------------|-----------------|----------------|--------------|
| 10 يقوم المسؤول بالتخطيط لمواعيد العمل بدقة                    | 3,6583          | 1,1057<br>9     | 0.3023         | درجة عالية   |
| 11 يهتم المسؤول بتوضيح وشرح المهام المطلوبة من العمال          | 3,6278          | 1,2513<br>2     | 0.3450         | درجة عالية   |
| 12 يراقب المسؤول بجزم إنجاز المهام                             | 3,3722          | 1,3227<br>4     | 0.3527         | درجة متوسطة  |
| مستوى ممارسة السلوك المتجه نحو العمل حسب وجهة نظر أفراد العينة | 3,5526          | 1,0596<br>5     | 0.3922         | درجة عالية   |

جدول 17 نتائج إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده السلوك المتجه نحو العمل من إعداد

الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

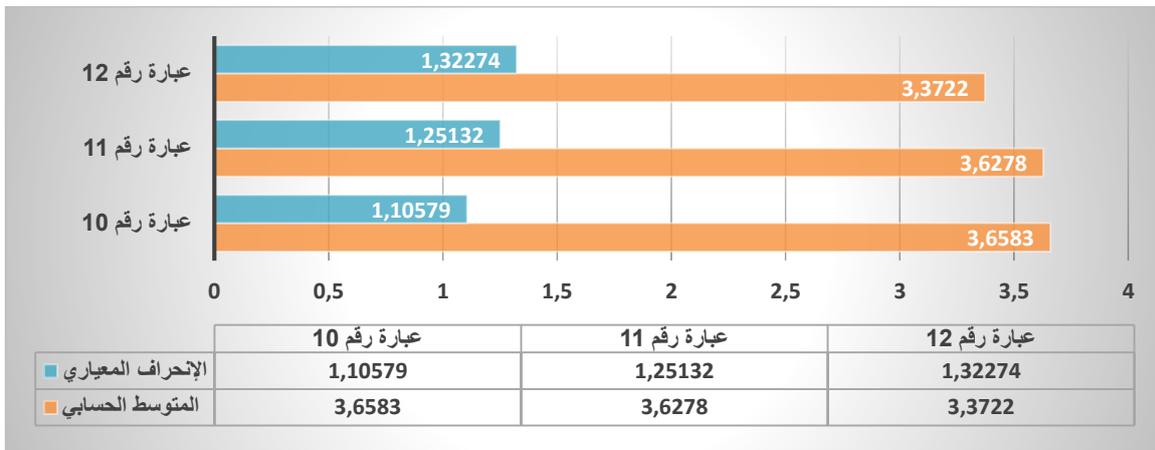
يوضح الجدول رقم 17 نتائج المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: ببعده السلوك القيادي المتجه نحو العمل والذي بلغ ( $\bar{x} = 3.55$ ) بانحراف معياري بلغ (1.05) وهذا الأخير أقرب من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون بقدر كبير على أن مستوى ممارسة السلوك المتجه نحو العمل بمؤسساتهم هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم .

كما يكشف الشكل رقم 13 عن نتائج ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى السلوك القيادي المتجه نحو العمل ، بحيث يظهر أن "سلوك القيادي المتجه نحو العمل" جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، بحيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.5528 بانحراف معياري 1.05951 وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة، كما حققت العبارتين العاشرة والحادية عشر درجة موافقة مرتفعة بمتوسطات حسابية قدرت بـ 3.6583

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

و3.6278 وانحرافات معيارية تتراوح 1.10579 و1.25132 على الترتيب، وحققت العبارة الثانية عشر درجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3.3722 وانحراف معياري 1.32274 ، إن ما تم ملاحظته بأنه على الرغم من أن مستوى إجمالي متوسط حسابي لهذا البعد قد جاء في المرتبة الثالثة ، إلا أن عباراته قد تحصلت على درجات انحراف معياري تفوق الواحد ، مما يدل على أن اجماع عينة الدراسة بأن المدراء يمارسون السلوك المتجه للعمل مع جميع الموظفين هو أمر نسبي نوعا ما ، والذي يؤوله الباحث بالرجوع إلى الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من جانبين ، إذ يرى في الجانب الأول المتمثل في الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة بأنها تنقسم للأساتذة الإداريين الذين يتفاعلون بشكل دائم مع مدير المؤسسة و أساتذة أكاديميين يكون تفاعلهم بشكل أقل مع المدير ، مما يشكل مسافة نوعا ما بين هذه الفئة الأخيرة و المدير والذي يجعل مستوى العلاقة الرسمية بينهما مرتفع أكثر .

أما في الجانب الآخر فإنه يعود حسب الباحث إلى خصائص الخبرة المهنية التي تتمتع بها عينة الدراسة حيث نلاحظ أنها تباينت بين ثلاث فئات ممن لديهم خبرات قليلة و آخرين بخبرة كبيرة في ميدان التعليم العالي ، الأمر الذي يجعل من سلوك القائد يميل إلى العلاقات و إعطاء مساحة من اللارسمية في التعامل مع أصحاب الخبرات الكبيرة على العكس أن القائد يظهر جانب كبير من السلوك المتوجه للعمل مع العاملين أصحاب الخبرات القليلة سعيا منه لحثهم على اخراج مكتسباتهم و قدراتهم الدفينة ، وهذا ما جاء في كل من نظرية سلم القيادة لجون ماكسويل .



الشكل 13 ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى السلوك المتجه نحو العمل من إعداد الطالب

بالاعتماد على برنامج EXCEL.

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

وبعد أن تم تحليل نتائج مستوى ممارسات كل سلوك من السلوكيات القيادية في المؤسسات محل الدراسة و مقارنة نتائجها التي بينت مدى ممارسة كل سلوك قيادي مقارنة بسلوك قيادي آخر من وجهة نظر المستجوبين ، يعرض الجدول رقم 18 و الشكل رقم 14 آراء عينة الدراسة حول مستوى ممارسة السلوكيات القيادية الأربعة في جامعات الجنوب الجزائري .

| الدرجة التقييم | انحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البيان   |
|----------------|-----------------|-----------------|--|
| درجة عالية     | 0,64608         | 4,1775          | 01 بعد السلوك المتجه نحو العلاقات                      |
| درجة عالية     | 0,70316         | 4,1602          | 02 بعد السلوك المتجه نحو التغيير                       |
| درجة عالية     | 1,05965         | 3,5526          | 03 بعد السلوك المتجه نحو العمل                         |
| درجة متوسطة    | 0,72450         | 2,6656          | 04 بعد السلوك المتجه نحو الخارج                        |
| درجة عالية     | 0,38199         | 3,6393          | مستوى ممارسة سلوكيات القيادة حسب وجهة نظر أفراد العينة |

جدول 18 مستوى ممارسة السلوكيات القيادية ككل وأبعادها مرتبة حسب المتوسط الحسابي من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

يوضح الجدول رقم 18 نتائج المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على المتغير المستقل المتمثل في السلوكيات القيادية والذي بلغ ( $\bar{x} = 3.63$ ) بانحراف معياري (0,38) ، والذي يمثل قيمة أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) ، وبهذا يمكن القول أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى السلوكيات القيادية بجامعات الجنوب الجزائري تمارس بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم من خلال اعتماد المدراء بشكل كبير جدا على السلوك المتجه نحو العلاقات وكذا السلوك المتجه نحو التغيير ، بالإضافة الى ممارسة معتبرة للسلوك

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

المتجه نحو المهام وبدرجة أقل السلوك القيادي المتجه نحو الخارج بحيث يوضح الشكل رقم 14 ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى السلوكيات القيادية في جامعات الجنوب الجزائرية .



الشكل 14 ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى سلوكيات القيادة من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL.

2. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بـ: المتغير الوسيط الثقافة التنظيمية و أبعادها : (ثقافة المجموعة، الثقافة الإبداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهيكلية).

• أولا: تحليل بعد ثقافة المجموعة :

| العبارة   | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | معامل الاختلاف | درجة التقييم   |
|---|-----------------|-----------------|----------------|----------------|
| 01 يعزز اهتمام الإدارة بالنواحي العاطفية إنشاء روابط الثقة والمحبة بين العمال   | 4,1944          | 0,73205         | 0.1745         | درجة عالية     |
| 02 الحرية التي تسمح بها الإدارة في أداء الأعمال تزيد من رغبتنا في العمل الجماعي | 4,1639          | 0,83671         | 0.2009         | درجة عالية     |
| 03 اعتراف الإدارة بمجهودات العاملين يزيد في رغبتهم                              | 4,2056          | 0,82575         | 0.1963         | درجة عالية جدا |

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

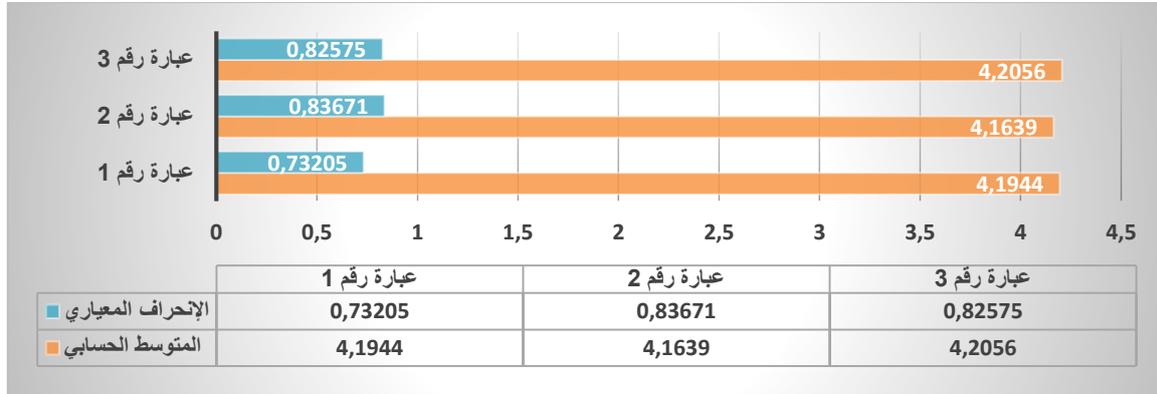
|            |        |         |        | في قضاء وقت أكثر في العمل                      |
|------------|--------|---------|--------|--|
| درجة عالية | 0.1529 | 0,64048 | 4,1880 | مستوى ثقافة المجموعة حسب وجهة نظر أفراد العينة |

جدول 19 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده: ثقافة المجموعة من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

يوضح الجدول رقم 19 نتائج المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: ببعده ثقافة المجموعة والذي بلغ ( $\bar{x} = 4.18$ ) بانحراف معياري مقداره (0,64) حيث جاءت قيمة هذا الأخير أقل من الواحد ، الأمر الذي يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام وبهذا يمكن القول أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى توفر قيم ومبادئ ثقافة المجموعة بجامعة الجنوب الجزائري هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم .

إذ يوضح الشكل رقم 15 ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى ثقافة المجموعة في جامعات الجنوب الجزائري إذ يلاحظ أن بعد "ثقافة المجموعة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي 4,188 و الذي يأتي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) مما يعكس درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارات هذا البعد تراوحت ما بين 4.1944 و 4.2056، بدرجات انحراف معياري تتراوح بين 0,73205 و 0,82575 مما يدل على أن جميع أفراد عينة الدراسة يتفقون على توفر قيم ثقافة المجموعة بدرجة عالية ، خاصة بالنسبة للعبارة 3 لهذا البعد "اعتراف الإدارة بمجهودات العاملين يزيد في رغبتهم في قضاء وقت أكثر في العمل" ، إذ يرى الباحث أن اجماع المستجوبين برغبتهم بالبقاء لمدة أطول في محيط العمل دليل على تمكن إدارة الجامعة من خلق روابط ونقاط مشتركة بين العاملين والتي ساهمت في تعزيز العلاقة بينهم مما يجعلهم متحمسين للعمل معا كفريق واحد .

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "



الشكل 15 ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى ثقافة المجموعة من إعداد الطالب بالاعتماد على

برنامج EXCEL.

ثانيا: تحليل بعد الثقافة الابداعية

| العبارة   | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | معامل الاختلاف | درجة التقييم   |
|---|-----------------|-----------------|----------------|----------------|
| 04 تشجيع الإدارة للمبدعين في العمل يزيد من تنافس العمال على إيجاد الحلول الابتكارية | 4,1472          | 0,8850<br>3     | 0.2134         | درجة عالية     |
| 05 دعم المسؤول للتجديد والتغيير يجعل العمال يكتسبون معارف جديدة                     | 4,1750          | 0,8862<br>5     | 0.2123         | درجة عالية     |
| 06 توفير الإدارة لأساليب التعلم الجماعي يزيد رغبتني في تبادل أفكارني مع زملائي      | 4,2389          | 0,8402<br>4     | 0.1982         | درجة عالية جدا |
| مستوى الثقافة الابداعية حسب وجهة نظر أفراد العينة                                   | 4,1871          | 0,7030<br>3     | 0.1679         | درجة عالية     |

جدول 20 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده: الثقافة الإبداعية من إعداد

الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

يوضح الجدول رقم 20 نتائج المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: بعد الثقافة الإبداعية والتي بلغت ( $\bar{x} = 4.18$ ) بانحراف معياري مقداره (0,70) حيث جاءت قيمة هذا الأخير بقيمة اقل من الواحد مما يدل على تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد و الذي جاء ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) ، وهذا يدل على أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى توفر قيم الثقافة الإبداعية بجامعة الجنوب الجزائري قد جاءت بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم.

كذلك يظهر الشكل رقم 16 ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس متوسطات و الانحراف المعياري لمدى توفر قيم الثقافة الإبداعية ، حيث جاء اجمالي مستوى موافقتها مرتفع بالمساوات مع توفر قيم ثقافة المجموعة ، حيث لاحظنا أن عباراتها قد جاءت بدرجة مرتفعة خاصة العبارة السادسة "توفير الإدارة لأساليب التعلم الجماعي يزيد رغبتني في تبادل أفكارني مع زملائي" ، والتي قدرت قيمتها 4,2389 ، تليها العبارة الخامسة و الرابعة بمتوسط حسابي 4,1750 ، و 4,1472 على التوالي ، وهذا دليل على أن إدارة جامعات الجنوب الجزائري تعطي عاملها المساحة الكافية من أجل اخراج طاقاتهم و أفكارهم الإبداعية من خلال إعطاء الأهمية و القيمة للندوات العلمية و الاجتماعات الفكرية التي يسمح فيها للفرد بامتلاك الحرية في التعبير و النقاش .



الشكل 16 ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الثقافة الإبداعية من إعداد الطالب بالاعتماد على

برنامج EXCEL.

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

### • ثالثا: تحليل نتائج بعد ثقافة السوق

يظهر الجدول رقم 21 نتائج المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: بعد ثقافة السوق والذي بلغ ( $\bar{x} = 2.76$ ) بانحراف معياري مقداره (0,74) حيث أن قيمة هذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 2.61 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون إلى حد ما على أن مستوى توفر ثقافة السوق بمؤسسات الجنوب الجزائري هو بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم .

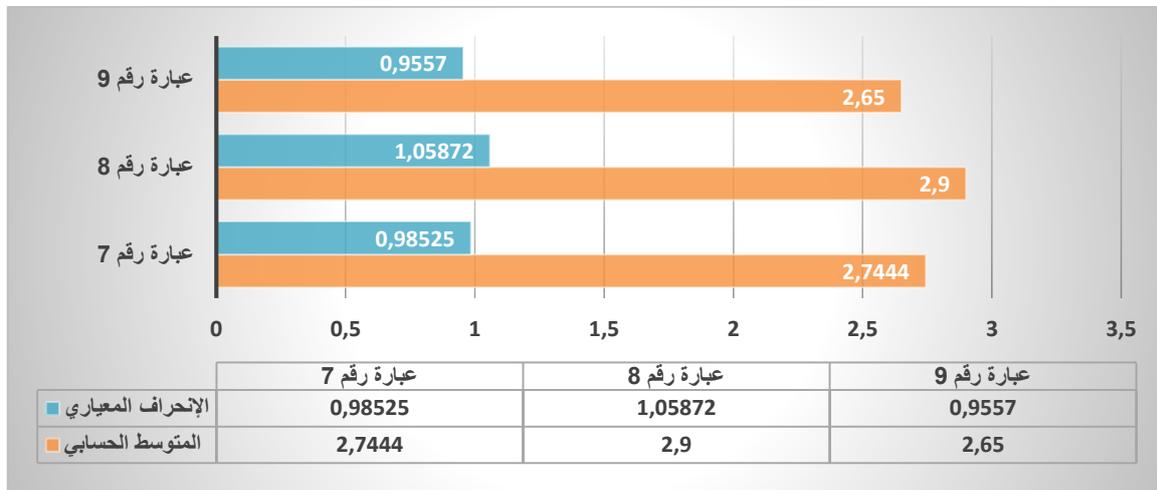
| العبارة  | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | معامل الاختلاف | درجة التقييم |
|--|-----------------|-----------------|----------------|--------------|
| 07 علاقة الإدارة مع المؤسسات الأخرى تفتح فرصة أكثر لتعاون وتنسيق بين الإدارات                        | 2,7444          | 0,9852<br>5     | 0.3590         | درجة متوسطة  |
| 08 اهتمام الإدارة بتحلي بسمعة جيدة يجعلنا نسعى لتقديم الأفضل   | 2,9000          | 1,0587<br>2     | 0.3651         | درجة متوسطة  |
| 09 مراقبة الإدارة لتغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة يزيد من استعمالنا لشبكات الأنترنت والأنظمة الخبيرة | 2,6500          | 0,9557<br>0     | 0.3606         | درجة متوسطة  |
| مستوى ثقافة السوق حسب وجهة نظر أفراد العينة  | 2,7648          | 0,7433<br>6     | 0.2688         | درجة متوسطة  |

جدول 21 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: بعد ثقافة السوق من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

والشكل رقم 17 يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى ثقافة السوق ، إذ جاءت نتائج متوسطات توفر ثقافة السوق بالنسبة لباقي قيم ثقافات الأخرى بالمركز الرابع بعد كل من ثقافة المجموعة و الثقافة الإبداعية ، إضافة للثقافة الهيكلية والتي سيتم مناقشة نتائجها في المرحلة التالية ، كما أن نتائج متوسط إجابات عينة الدراسة

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

على عبارات هذا البعد جاءت كلها مقبولة الى حد ما بقيم تتراوح بين 2,65 إلى 2,7444 ، إذ جاءت أكبر قيمة من نصيب العبارة 8 القائلة "اهتمام الإدارة بتحلي بسمعة جيدة يجعلنا نسعى لتقديم الأفضل" ، وهذا دليل على رغبة إدارة جامعات الجنوب الجزائري في زرع قيم المنافسة و التحدي خاصة أن الجامعات الوطنية اليوم تتنافس من أجل احتلال مراتب عليا في تصنيف الجامعات الأفريقية وكذا الدولية سواء في مجال النشر و البحث العلمي أو في مجال المشاريع و المؤسسات الناشئة .



الشكل 17 ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى ثقافة السوق من إعداد الطالب بالاعتماد على

### برنامج EXCEL.

- رابعا: تحليل بعد الثقافة الهيكلية

| العبارة  | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | معامل الاختلاف | درجة التقييم |
|--|-----------------|-----------------|----------------|--------------|
| 10 صرامة الإدارة في تنفيذ الخطط والبرامج الرسمية يزيد من روتين داخل المؤسسة  | 3,5528          | 1,25229         | 0.3525         | درجة عالية   |
| 11 اعتماد الإدارة على هيكل إداري واضح يجعل من مهام العمال وأدواره محددة بدقة | 3,5694          | 1,27791         | 0.3580         | درجة عالية   |
| 12 المراقبة الرسمية للإعمال تجعل العمال يلتزمون                              | 3,4311          | 1,3189          | 0.3844         | درجة عالية   |

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

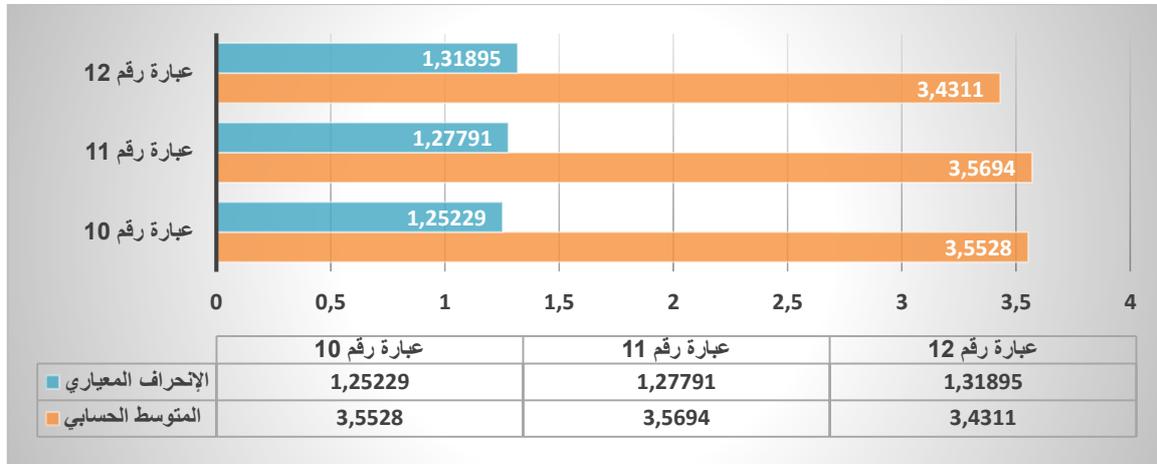
|            |        |        |        |  |
|------------|--------|--------|--------|--|
|            |        | 5      |        | بتنفيذ المهام في حدود صلاحياتهم                  |
| درجة عالية | 0.3233 | 1,1372 | 3,5178 | مستوى الثقافة الهيكلية حسب وجهة نظر أفراد العينة |
|            |        | 8      |        |  |

جدول 22 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: الثقافة الهيكلية من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول رقم 22 والذي يظهر نتائج المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: بعد الثقافة الهيكلية والتي بلغت ( $\bar{x} = 3.51$ ) بانحراف معياري مقداره (1.13) إذ أن وهذا الأخير تقترب قيمته من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى الثقافة الهيكلية بمؤسساتهم هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم .

يظهر الشكل رقم 18 ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الثقافة الهيكلية إذ جاء ترتيب هذا البعد بالمركز الثالث من حيث مدى توفر قيم الثقافة الهيكلية لدى جامعات الجنوب الجزائري من وجهة نظر المستجوبين من عينة الدراسة ، بحيث جاءت عبارات هذا البعد بمتوسطات موافقة عالية تتراوح بين 3,4311 و 3,56 ، حيث تحصلت العبارة 11 القائلة "اعتماد الإدارة على هيكل إداري واضح يجعل من مهام العمال وأدواره محددة بدقة" ، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على مدى حرص الإدارة على نشر قيم الانضباط و الالتزام في العمل ، ولكن الملاحظ أيضا أن مستويات الانحراف المعياري كانت مرتفعة بحيث تجاوزت قيمة الواحد وهذا دليل على أنه يوجد موظفين لم يحملوا بعد هذه القيم والذي يراه الباحث جراء التحويلات من و الى المؤسسات الجامعية التي يقوم بها الأساتذة والتي تصعب عليهم أحيانا مشاركة الإدارة لنفس القيم و المبادئ .

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "



الشكل 18 ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى الثقافة الهيكلية من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL.

وبعد أن تم تحليل نتائج متوسط إجابات كل بعد من أبعاد المتغير الوسيط المتمثل في الثقافة التنظيمية فإننا نعرض من خلال الجدول رقم 23 و الشكل رقم 19 مستوى الثقافة التنظيمية ككل وأبعادها مرتبة حسب المتوسط الحسابي على النحو التالي :

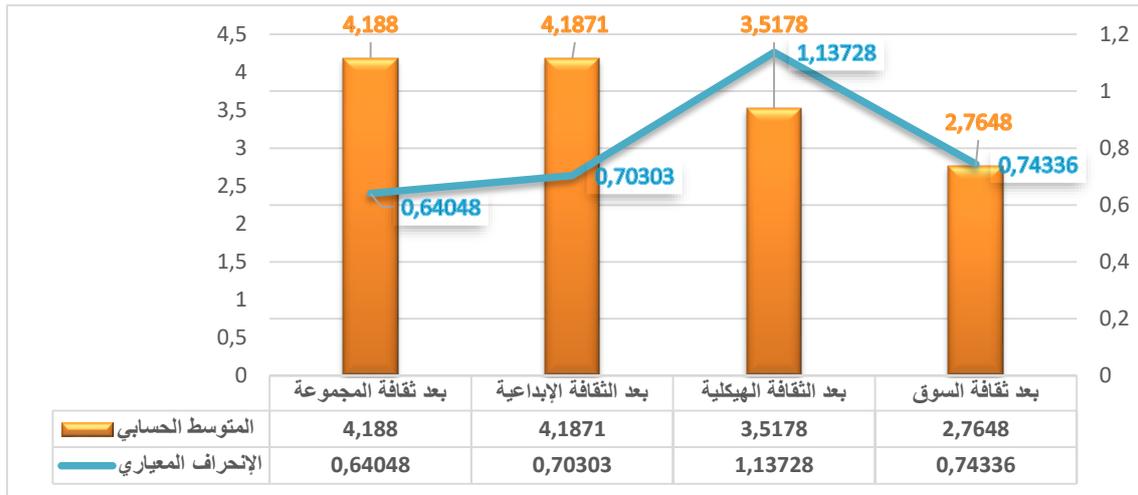
| الترتيب | البعد   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التقييم |
|---------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| 01      | بعد ثقافة المجموعة                                    | 4,1880          | 0,64048           | درجة عالية   |
| 02      | بعد الثقافة الإبداعية                                 | 4,1871          | 0,70303           | درجة عالية   |
| 03      | بعد الثقافة الهيكلية                                  | 3,5178          | 1,13728           | درجة عالية   |
| 04      | بعد ثقافة السوق                                       | 2,7648          | 0,74336           | درجة متوسطة  |
|         | مستوى الثقافة التنظيمية ككل حسب وجهة نظر أفراد العينة | 3,6644          | 0,40181           | درجة عالية   |

جدول 23 مستوى الثقافة التنظيمية ككل وأبعادها مرتبة حسب المتوسط الحسابي من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25.

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية" عينة من جامعات الجنوب الجزائري"

يظهر الجدول رقم 23 نتائج المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة للمتغير الوسيط الثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمته ( $\bar{x} = 3.66$ ) بانحراف معياري قيمته (0,40) والتي جاءت اقل من الواحد مما يشير إلى توحيد آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي جاء ضمن المجال (من 3.66 إلى 0.40 درجة) ، وهذا يظهر أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى توفر قيم الثقافة التنظيمية الأربعة بالجامعات الجزائرية منتشر بدرجة كبيرة .

والشكل رقم 19 يبين ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى الثقافة التنظيمية في جامعات الجنوب الجزائري ، إذ يظهر أن جامعات الجنوب الجزائري تعتمد أكثر على قيم ثقافة المجموعة و الثقافة الابداعية في القيام بأعمالها ، تليها انتشار متوسط لقيم الثقافة الهيكلية و توفر معتبر لقيم ثقافة السوق .



الشكل 19 ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى الثقافة التنظيمية من إعداد الطالب بالاعتماد على

برنامج EXCEL.

3. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الرابع من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بـ المتغير التابع عمليات إدارة المعرفة بأبعادها : (التنشئة الإجتماعية، عملية الإخراج، عملية الدمج، عملية الإدخال).

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

أولاً: تحليل بعد التنشئة الاجتماعية

يظهر الجدول رقم 24 نتائج المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: بعد التنشئة الاجتماعية والتي بلغت ( $\bar{x} = 4.23$ ) بإنحراف معياري مقداره (0,60) حيث أن قيمة هذا الأخير جاءت بقيمة اقل من الواحد مما يدل على تجمع آراء افراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي جاء ضمن مجال (من 4.21 إلى 5 درجة) وهذا مؤشر على أن اتجاهات أفراد العينة موافقون بشدة عالية على أن مستوى ممارسة التنشئة الاجتماعية بجامعات الجنوب الجزائري متوفر بدرجة عالية جدا حسب وجهة نظرهم .

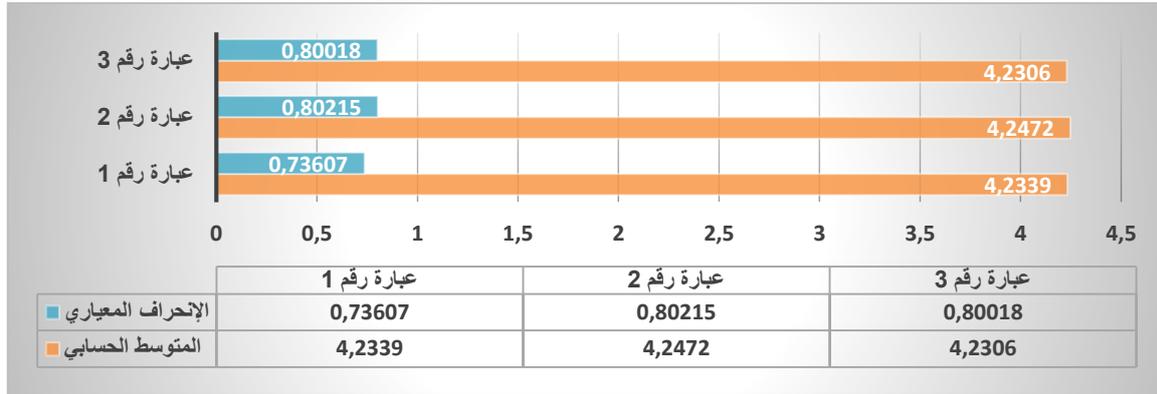
| العبارة   | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | معامل الاختلاف | درجة التقييم   |
|---|-----------------|-----------------|----------------|----------------|
| 01 عمل الإدارة على تقوية روابط الثقة بين العمال يزيد من رغبتهم في تبادل مهاراتهم ومعارفهم           | 4,2339          | 0,7360<br>7     | 0.1739         | درجة عالية جدا |
| 02 الحرية ولفرصة التي تعطيها الإدارة للعمال لتواصل المباشرة وجها لوجه يسهل علينا تبادل المعارف أكثر | 4,2472          | 0,8021<br>5     | 0.1889         | درجة عالية جدا |
| 03 إعتراف الإدارة بمجهوداتنا يزيد رغبتني في مشاركة معارفي داخل العمل                                | 4,2306          | 0,8001<br>8     | 0.1891         | درجة عالية جدا |
| مستوى التنشئة الاجتماعية حسب وجهة نظر أفراد العينة  | 4,2374          | 0,6089<br>9     | 0.1437         | درجة عالية جدا |

جدول 24 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: التنشئة الاجتماعية من إعداد

الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

والشكل 20 يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى التنشئة الاجتماعية في جامعات الجنوب الجزائري ، والتي تحصلت في سلم ترتيب ممارستها في جامعات الجنوب الجزائري على أكبر قيمة موافقة من طرف العينة الدراسة بالمقارنة مع باقي عمليات إدارة المعرفة ، وهذا دليل على أن إدارات جامعات الجنوب الجزائري تقوم بتشجيع تبادل المعرفة من خلال تشجيع المقابلات وجه لوجه و الحرص على التبادل المعرفي للمعرفة الضمنية خاصة و أننا نتحدث على مؤسسة تعليمية بكفاءات بشرية ذات خبرات أكاديمية و إدارية مما يجعل من معارفهم الضمنية بمثابة رأس مال بشري مما يجعل إدارة جامعات الجنوب الجزائري تعمل على تنميته من خلال تشجيع ممارسات التنشئة الاجتماعية داخل مؤسساتها ، وهذا ما لاحظناه من اتجاه الموافقة الكبير لأفراد العينة على عبارات هذا البعد ، خاصة بالنسبة للعبارة الثانية القائلة " الحرية والفرص التي تعطيها الإدارة للعمال لتواصل المباشرة وجهها لوجه يسهل علينا تبادل المعارف أكثر " .



الشكل 20 ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى التنشئة الاجتماعية من إعداد الطالب بالاعتماد

على برنامج EXCEL.

- ثانيا: تحليل بعد عملية الإخراج ( التجسيد )

| العبارة  | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | معامل الاختلاف | درجة التقييم |
|--|-----------------|-----------------|----------------|--------------|
| 04 قيام الإدارة بمبادرات للتغيير والإبداع يشجع العمال على مشاركة أفكارهم ومعارفهم داخل | 4,1583          | 0,84110         | 0.2023         | درجة عالية   |

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

| العمل |   |        |             |        |
|-------|---|--------|-------------|--------|
| 05    | الحرية التي يعطيها لنا المسؤول لمناقشة مواضيع العمل تسمح لي بإخراج كل أفكار ومعارفي | 4,1806 | 0,8788<br>2 | 0.2102 |
| 06    | توفر لنا الإدارة فضاءات لتعلم الجماعي مما يسمح لي باكتساب معارف جديدة من زملائي     | 4,2250 | 0,8017<br>7 | 0.1898 |
|       | مستوى عملية الإخراج حسب وجهة نظر أفراد العينة                                       | 4,1878 | 0,6602<br>6 | 0.1577 |

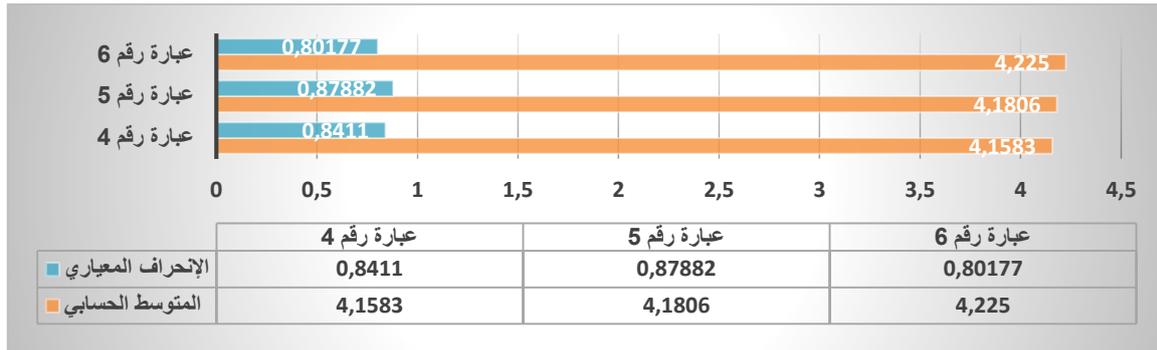
جدول 25 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده: عملية الإخراج من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

تكشف نتائج الجدول رقم 25 قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: بعد عملية الإخراج والتي جاءت في المرتبة الثانية بعد عملية التنشئة الاجتماعية بقيمة بلغت  $(\bar{X} = 4.18)$  و بقيمة انحراف معياري بلغ  $(0,41)$  وهذه القيمة الأخير أقل من الواحد مما يشير على توحيد آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن مجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى ممارسات عملية الإخراج بجامعات الجنوب الجزائري هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم .

كما أن الشكل رقم 21 يبين ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى عملية الإخراج والتي جاءت كلها بمتوسط إجابات موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات عمليات الإخراج أو التجسيد ، حيث كانت القيمة الأكبر من نصيب العبارة 6 و القائلة "توفر لنا الإدارة فضاءات لتعلم الجماعي مما يسمح لي باكتساب معارف جديدة من زملائي" بقيمة متوسط حسابي 4,2250 و انحراف معياري 0,80177 ، تليها كل من العبارة 4 و 5 . ومن خلال نتائج الجدول رقم 25 و الشكل رقم 21 يتبين لنا أن إدارة جامعات الجنوب الجزائري تدرك جيدا أهمية الاستفادة من الطاقات الكامنة لأساتذتها وقاماتها العلمية من عمداء وباحثين ، وبهذا تعمل على القيام

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

بالإجراءات اللازمة و الطرق من اجل دفع كفاءتها لإظهار معارفهم الضمنية ومكتسباتهم العلمية من خلال ممارسات عملية التجسيد والتي تجسدها الجامعة في اللقاءات العلمية الدولية و الوطنية ، مجالس الأقسام و غيرها من الاجتماعات الهامة .



الشكل 21 ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى عملية الإخراج من إعداد الطالب بالاعتماد على

برنامج EXCEL.

### • ثالثا: تحليل بعد عملية الدمج ( الربط )

يظهر الجدول رقم 26 نتائج المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: بعد عملية الدمج والتي جاء مستوى ممارستها بالترتيب 4 بعد كل من عملية التنشئة الاجتماعية و الادخال ، وكذا عملية الإخراج ، حيث بلغت قيمتها ( $\bar{x} = 2.72$ ) مع قيمة انحراف معياري بلغت (0,77) والتي جاءت بقيمة اقل من الواحد ، مما يدل على توحيد آراء الأفراد وتجمعها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي جاء ضمن مجال قبول متوسط (من 2.61 إلى 3.40 درجة)، وهذا يدل على أن اتجاهات أفراد العينة موافقون إلى حد ما على أن مستوى ممارسة عملية الدمج بجامعات الجنوب الجزائري هي بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم .

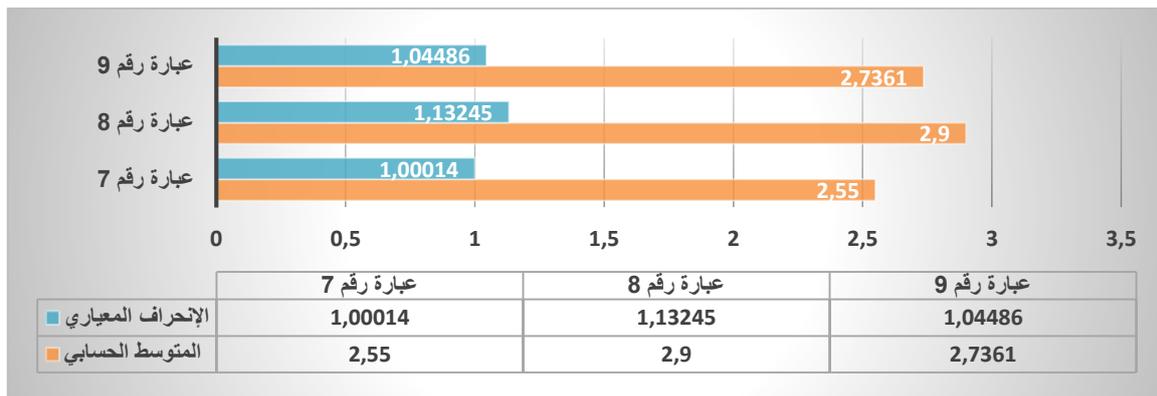
| العبارة   | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | معامل الاختلاف | درجة التقييم |
|---|-----------------|-----------------|----------------|--------------|
| شبكة العلاقات الجيدة للإدارة مع باقي المؤسسات الأخرى يكسبنا معلومات | 2,5500          | 1,0001          | 0.3922         | درجة منخفضة  |
| 07  |                 | 4               |                |              |

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

| معارف متنوعة |   |        |             |        |
|--------------|---|--------|-------------|--------|
| 08           | سعي الإدارة لتحسين صورتها يجعل العمال منفتحين لإكتساب معلومات أكبر  | 2,9000 | 1,1324<br>5 | 0.3905 |
| 09           | تسهل الأنظمة الخبيرة التي توفرها الإدارة إكتساب وتخزين معلومات أكبر | 2,7361 | 1,0448<br>6 | 0.3819 |
|              | مستوى عملية الدمج حسب وجهة نظر أفراد العينة                         | 2,7290 | 0,7744<br>7 | 0.2837 |

جدول 26 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعده: عملية الدمج من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

إضافة لذلك يبين الشكل رقم 22 ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى ممارسات عملية الدمج والتي جاءت بترتيب قبول متوسط بالنسبة لكل من العبارة 8 و 9 وقيمة منخفضة بالنسبة للعبارة رقم 7 القائلة بشبكة العلاقات الجيدة للإدارة مع باقي المؤسسات الأخرى يكسبنا معلومات ومعارف متنوعة.



الشكل 22 ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى عملية الدمج من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXCEL.

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

وهذا دليل على أن جامعات الجنوب الجزائري تعاني من ضعف شبكة علاقاتها مع محيطها الخارجي ، الأمر الذي قد يرجع لاكتفاء الجامعات الجزائرية بما تملكته من موارد بشرية في عملية إيجاد المعرفة و خلقها ، مما يجعل ممارستها لعملية الدمج متوسطة نوعا ما .

### • رابعا: تحليل بعد عملية الإدخال ( التفرغ )

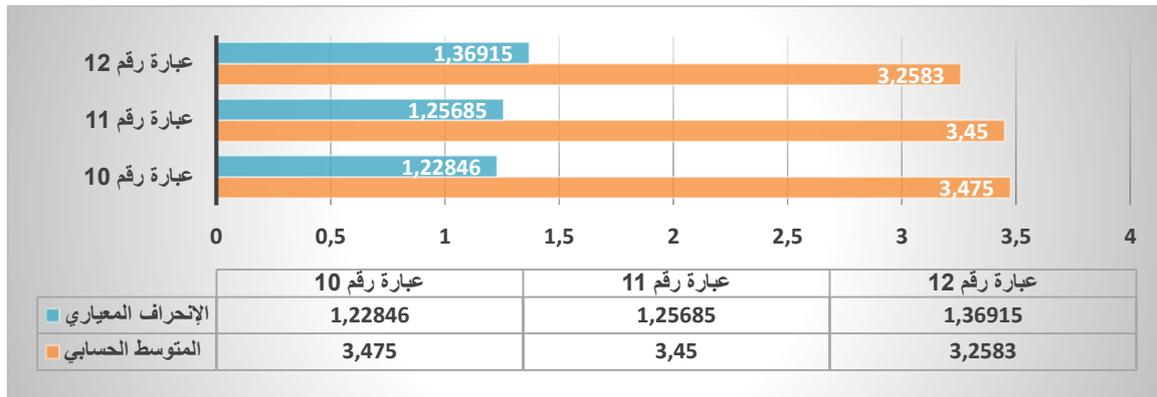
| العبارة  | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | معامل الاختلاف | درجة التقييم |
|--|-----------------|-----------------|----------------|--------------|
| 10 تحديد الإدارة للمهام ثابتة حسب التخصص يسهل علينا إكتساب معلومات أكثر حول العمل          | 3,4750          | 1,22846         | 0.3535         | درجة عالية   |
| 11 تجعلنا الإدارة نقوم بتكرار نفس الأعمال مما يجعلنا نتعرف على خبايا العمل أكثر            | 3,4500          | 1,25685         | 0.3643         | درجة عالية   |
| 12 تقييم الإدارة للعمال على مبدأ ثواب والعقاب يجعلهم يرغبون في إكتساب وتحسين مهاراتهم أكثر | 3,2583          | 1,36915         | 0.4202         | درجة متوسطة  |
| مستوى عملية الإدخال حسب وجهة نظر أفراد العينة  | 3,3946          | 1,16129         | 0.3421         | درجة متوسطة  |

جدول 27 نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: عملية الإدخال من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

يظهر الجدول رقم 27 نتائج المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بـ: بعد عملية الإدخال والتي جاء ترتيب ممارستها بالنسبة لباقي ابعاد إدارة المعرفة بالمرتبة الثالثة ، حيث بلغت قيمة اجمالي المتوسط الحسابي لهذا البعد (  $\bar{X} = 3.39$  ) بقيمة انحراف معياري ( 1.16 ) مما يدل على تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي ضمن المجال ( من 2.61 إلى 3.40 درجة ) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون إلى حد ما على أن مستوى ممارسات عملية الإدخال بجامعات الجنوب الجزائري هي بدرجة متوسطة .

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

إضافة لذلك يكشف الشكل 23 عن ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى عملية الإدخال ، إذ تحصلت كل من العبارة رقم 10 و 11 القائلتان على الترتيب " تحديد الإدارة للمهام ثابتة حسب التخصص يسهل علينا اكتساب معلومات أكثر حول العمل " ، "جعلنا الإدارة نقوم بتكرار نفس الأعمال مما يجعلنا نتعرف على خبايا العمل أكثر" ، على مستوى قبول مرتفع من وجهة نظر عينة الدراسة وهذا دليل على أن جامعات الجنوب الجزائري تعتمد على تقسيم المهام حسب التخصص مما يسهل للعاملين في الجامعة من القيام بأدوارهم على أكمل وجه ، اما بخصوص العبارة رقم 12 "تقييم الإدارة للعمال على مبدأ الثواب والعقاب يجعلهم يرغبون في اكتساب وتحسين مهاراتهم أكثر" نلاحظ أن هذه العبارة قد تحصلت على مستوى قبول متوسط بقيمة متوسط حسابي 3,2583 يقابله انحراف معياري 1,36915 مما يدل على أن إدارة جامعات الجنوب الجزائري تقوم بمتابعة وتقييم عاملها كل حسب مردوده وكفاءته في العمل .



الشكل 23 ترتيب عبارات البعد المتعلق بقياس مستوى عملية الإدخال من إعداد الطالب بالاعتماد على

### برنامج EXCEL.

وبعد القيام بتحليل كل بعد من أبعاد عمليات إدارة المعرفة على حدى ، يظهر كل من الجدول رقم 28 و الشكل رقم 24 مستوى عمليات إدارة المعرفة ككل وأبعادها مرتبة حسب المتوسط الحسابي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة للمتغير التابع والمتمثل في عمليات إدارة المعرفة ما قيمته  $(\bar{X} = 3.63)$  بانحراف معياري مقداره  $(0,36)$  ، مما يشير إلى تجمع آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

العام للبعد الذي جاء ضمن المجال (من 3.41 إلى 4.20 درجة) ، وبالتالي فإن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى عمليات إدارة المعرفة بجامعة الجنوب الجزائري يمارس بدرجة عالية.

| الترتيب | البعد  | المتوسط الحسابي | انحراف المعياري | درجة التقييم   |
|---------|--|-----------------|-----------------|----------------|
| 01      | بعد التنشئة الاجتماعية                                   | 4,2374          | 0,60899         | درجة عالية جدا |
| 02      | بعد عملية الإخراج  | 4,1878          | 0,66026         | درجة عالية     |
| 03      | بعد عملية الإدخال  | 3,3946          | 1,16129         | درجة عالية     |
| 04      | بعد عملية الدمج  | 2,7290          | 0,77447         | متوسطة         |
|         | مستوى عمليات إدارة المعرفة ككل حسب وجهة نظر أفراد العينة | 3,6371          | 0,36211         | درجة عالية     |

جدول 28 مستوى عمليات إدارة المعرفة ككل وأبعادها مرتبة حسب المتوسط الحسابي من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 25

إذ يظهر الشكل رقم 24 ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى ممارسات عمليات إدارة المعرفة في جامعات الجنوب الجزائري والتي جاءت بقيمة مرتفعة حسب وجهات نظر أفراد العينة ، حيث يتم ممارسة عملية التنشئة الاجتماعية و كذا عملية الإخراج بدرجة أكبر ، من ممارسة عملية الإدخال و الدمج ، وهذا يدل على أن جامعات الجنوب الجزائري تعتمد في إدارة معارفها على المورد البشري و السياق الاجتماعي أكثر من اعتمادها على القوانين و التكنولوجيا ، الأمر الذي يعزوه الباحث للكّم الهائل للمعرفة الضمنية التي تتمتع بها أفراد العينة مما يجعل من السياق الاجتماعي وسيلة فعالة لتسهيل تبادل المعرفة ومشاركتها في المحيط الجامعي .

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "



الشكل 24 ترتيب الأبعاد المتعلقة بقياس مستوى عمليات إدارة المعرفة من إعداد الطالب بالاعتماد على

برنامج EXCEL.

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

### المطلب الثالث : تقييم النموذج الإفتراضي للدراسة واختبار الفرضيات

تعد مرحلة اختبار فرضيات الدراسة من أهم المراحل في الدراسة الميدانية ، إذ تمثل هذه المرحلة الغاية الأساسية أو الهدف الرئيسي لانطلاق أي بحث ، وبهذا فقد اعتمدت هذه الدراسة في اختبار الفرضيات على اختبار النمذجة بالمعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares)، والتي يتم الاعتماد عليها أساسا لتطوير النظريات و الدراسات الوصفية من خلال التركيز على تفسير التغير الذي يحدث في المتغيرات التابعة عند قيامنا بفحص النموذج {Sarstedt, 2021 #180} .

كما تم الاعتماد أيضا على طريقة Bootstrapping؛ إذ تعتبر هذه الطريقة من الطرق الإحصائية التي لا تشترط فرضية التوزيع الطبيعي، وبالتالي فهي مناسبة لأحجام العينات الصغيرة ، إضافة لذلك فإن لها ميزة على طريقة Sobel مما يسمح لها من تحديد تأثير الوساطة بشكل مؤكد ، وهذا من خلال حساب متوسط جميع تقديرات Bootstrap بواسطة التقدير النقطي للتأثير غير المباشر (ab)، والذي تكمن أهميته في استنتاج التأثير الغير المباشر (ab) من مجال الثقة من توزيع Bootstrap، إذا كان مجال الثقة لا يتضمن الصفر {بداوي, 2019 #181}.

#### 1. اختبار وتقييم نموذج الدراسة:

يتطلب تقييم نموذج الدراسة و التأكد من مدى صحته خطوتين رئيسيتين ، إذ تتمثل الخطوة الأولى في تقييم نموذج القياس بمعنى النموذج الخارجي من خلال التأكد من مؤشرات الصدق التقاربي والتحقق من عدم وجود مشكلة في التعدد الخطي وكذا الصدق التمايزي. ثم بعدها يتم حساب و تقييم النموذج الهيكلي (الداخلي).

#### 1.1 تقييم نموذج القياس ( النموذج الخارجي )

أولا حساب الصدق التقاربي وموثوقية النموذج والتحقق من عدم وجود مشكلة التعدد الخطي:

يتطلب التحقق من الخطوة الأولى التأكد من توفر الشروط التالية :

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

- التحقق من موثوقية مؤشر ألفا كرومباخ : إذ تمثل قيمته متوسط العلاقة بين مؤشرات البناء و التي يجب التأكد من أن قيمته تفوق قيمة 0,7 ، فإذا ما تحصلنا على هذا الشرط ، فانه يمكننا من معرفة بأن مؤشرات البناء لنموذج متجانسة و متقاربة من بعضها البعض .
- مقدار متوسط التباين المستخرج لمؤشرات البناء AVE : والذي يعطي دلالة من مدى قرب مؤشرات البناء من الصحة ، حيث يجب أن تفوق قيمته 0,5 .
- مؤشر معاملات التحميل (Factor Loadings): إذ يجب أن تكون معاملات التحميل للنموذج عالية بحيث تفوق قيمة 0,7 .
- معيار التعدد الخطي (VIF) : إذ يجب أن تكون جميع قيم مؤشرات القياس لنموذج أقل من العتبة المسموح بها بالقيمة 5 .

ومنه يتم التأكد من هذه الشروط كما هو مبين في الجدول رقم 29 الذي يظهر مؤشرات الصدق التقاربي وموثوقية نموذج الدراسة .

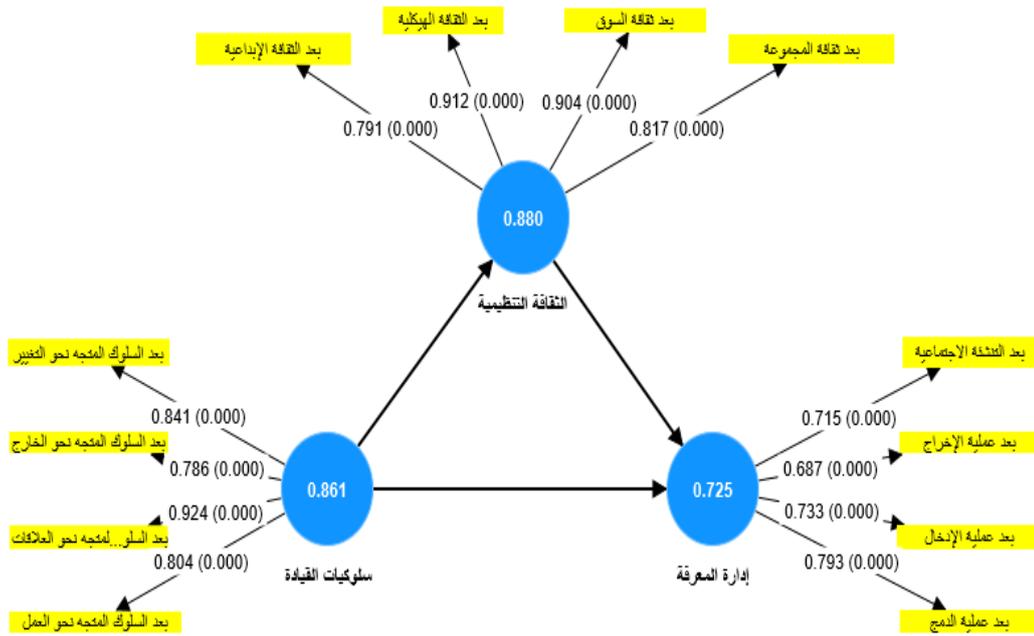
يظهر الجدول رقم 29 والشكل رقم 25 نتائج مؤشرات الصدق التقاربي و موثوقية النموذج بحيث نلاحظ بأن كل من معاملات التحميل (Factor Loadings) الخاصة بجميع العوامل كانت أكبر من (0.68)، ومن جهة أخرى فإن معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والموثوقية المركبة (Composite Reliability) وكذا قيم معاملات (RHO-A) جميعها قد فاقت الحد الأدنى المقبول (0.7)، كما نلاحظ أيضا أن متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) لجميع المتغيرات الكامنة قد كان معنويا ومقبول من الناحية الإحصائية بإعتبار أن جميع المتغيرات الكامنة قد فاق متوسط التباين المستخرج لها (0.50)، مما يدل أن كل متغير كامن يشرح أكثر من نصف تباينات عوامله، كما أن النموذج لا يوجد فيه مشاكل التعدد الخطي بحيث أن جميع قيم (VIF) أقل من الحد المسموح به (5)، ومنه نستخلص بأن شروط الصدق التقاربي وموثوقية النموذج وعدم وجود مشكلة التعدد الخطي في النموذج متوفرة وكلها حسب المعايير الإحصائية } } #182 Hair, 2017.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

| التعدد الخطي (VIF) | متوسط التباين المستخرج (AVE) | الموثوقية المركبة (CR) | RHO-A | ألفا كرونباخ | معامل التحميل (FL) | العوامل                        | المتغيرات الكامنة |
|--------------------|------------------------------|------------------------|-------|--------------|--------------------|--------------------------------|-------------------|
| 1.943              | 0.706                        | 0.905                  | 0.870 | 0.861        | 0.841              | بعد السلوك المتجه نحو التغيير  | سلوكيات القيادة   |
| 1.791              |                              |                        |       |              | 0.786              | بعد السلوك المتجه نحو الخارج   |                   |
| 4.592              |                              |                        |       |              | 0.924              | بعد السلوك المتجه نحو العلاقات |                   |
| 2.987              |                              |                        |       |              | 0.804              | بعد السلوك المتجه نحو العمل    |                   |
| 2.201              | 0.735                        | 0.917                  | 0.902 | 0.880        | 0.817              | بعد ثقافة المجموعة             | الثقافة التنظيمية |
| 1.995              |                              |                        |       |              | 0.791              | بعد الثقافة الابداعية          |                   |
| 3.929              |                              |                        |       |              | 0.904              | بعد ثقافة السوق                |                   |
| 4.153              |                              |                        |       |              | 0.912              | بعد الثقافة الهيكلية           |                   |
| 1.579              | 0.537                        | 0.822                  | 0.768 | 0.725        | 0.715              | بعد التنشئة الاجتماعية         | إدارة المعرفة     |
| 1.875              |                              |                        |       |              | 0.687              | بعد الإخراج                    |                   |
| 1.505              |                              |                        |       |              | 0.793              | بعد الدمج                      |                   |
| 1.836              |                              |                        |       |              | 0.733              | بعد الادخال                    |                   |

جدول 29 الصديق التقاربي وموثوقية النموذج من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4).

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري"



الشكل 25 الصديق التقاربي وموثوقية النموذج من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)

ثانيا حساب الصديق التمييزي:

يتم اختبار مؤشر الصديق التمييزي من خلال قياس مدى الاختلاف و التمايز بين المتغيرات داخل البناء ، إذ يقول كل من Fornell and Larcker ، بأننا نقبل الصديق التمييزي للنموذج عندما تكون قيمة العلاقة بين كل متغير من متغيرات نموذج ونفسه أكبر من قيمة علاقته مع المتغيرات الأخرى ، بمعنى آخر يشير هذا إلى أن أن متغيرات النموذج مستقلة } } #182 Hair, 2017 .

| المتغيرات          | إدارة المعرفة | الثقافة التنظيمية | سلوكيات القيادة |
|--------------------|---------------|-------------------|-----------------|
| إدارة المعرفة      | 0.733         |                   |                 |
| الثقافة التنظيمية  | 0.495         | 0.857             |                 |
| السلوكيات القيادية | 0.348         | 0.753             | 0.840           |

جدول 30 الصديق التمييزي من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4).

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

تمثل نتائج الجدول رقم 30 قيمة معاملات الارتباط لجميع المتغيرات الكامنة لنموذج الدراسة ، حيث يكشف الجدول رقم 30 على أن كل متغير كامن له علاقة أكبر مع نفسه مقارنة مع متغير كامن آخر، حيث نجد أن قيمة معامل ارتباط إدارة المعرفة مع نفسه تمثل 0.733 وهي أكبر من قيمة معامل ارتباط إدارة المعرفة مع كل من الثقافة التنظيمية و السلوكيات القيادية التي جاءت على التوالي 0,495 و 0,348 . كذلك قيمة معامل ارتباط الثقافة التنظيمية مع نفسه تمثل 0,857 وهي أكبر من قيمة ارتباطه مع متغير كامن آخر حيث جاءت قيمة ارتباطه مع كل من إدارة المعرفة و السلوكيات القيادية بما قيمته 0,495 و 0,753 على التوالي . بالإضافة الى أن معامل ارتباط السلوكيات القيادية مع نفسه قد بلغ 0,840 وهي قيمة أكبر من قيمة ارتباطه مع إدارة المعرفة ب 0,348 و الثقافة التنظيمية بقيمة 0,753 وبالتالي يمكننا قبول الصدق التمييزي للنموذج و القول بأن نموذج الدراسة يتمتع بصدق تمييزي .

**2.1 تقييم النموذج الهيكلي:** نقوم بتحقق من سلامة نموذج الدراسة أيضا من خلال تقييم النموذج الهيكلي وهذا عن طريق التحقق من شروط مؤشرات التطابق على النحو التالي .

### أولا معامل التحديد (R Square):

يعتبر مقياس معامل التحديد من أكثر المقاييس الإحصائية استخداما لتقييم النموذج الهيكلي إذ يعتبر مؤشرا عن القوة التنبؤية للنموذج ، بحيث يتم حسابه عن طريق مربع الارتباط بين القيم الفعلية للمبنى الداخلي المحدد وبين قيمة المتغير المتنبئ به، وبهذا يوضح هذا المعامل مجموع التأثيرات للمتغيرات الكامنة الخارجية على المتغير الكامن الداخلي، أي أنه يمثل مقدار التباين في المباني الداخلية المفسر بواسطة جميع المباني الخارجية المرتبطة بها ولأن  $R^2$  هو مربع الارتباط بين كل من القيم الفعلية وبين القيم المتنبئ بها، فإنه يشمل جميع البيانات التي استخدمت في تقدير النموذج للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج {Hair, 2017 #182}، وفيما يلي معامل التحديد المتحصل عليه في الدراسة:

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

| المتغير التابع    | R2    | R <sup>2</sup><br>AJUSTED | حجم التفسير (الأثر) |
|-------------------|-------|---------------------------|---------------------|
| إدارة المعرفة     | 0.247 | 0.231                     | ضعيف                |
| الثقافة التنظيمية | 0.568 | 0.563                     | متوسط               |

جدول 31 معامل التحديد R2 من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (4 SMART PLS).

من خلال الجدول رقم 31 نلاحظ بأن جميع معاملات R2 معنوية ومقبولة إحصائيا حيث أن سلوكيات القيادة تفسر ما مقداره (24.7%) من إدارة المعرفة وهو تفسير ضعيف، وتفسر ما مقداره (56.8%) وهو تفسير متوسط حسب (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017)، كما أن معامل التحديد المعدل (R2 AJUSTED) قد كان قريب من معامل التحديد ولا يختلف عنه كثيرا مما يدل على جودة النموذج ومعنويته.

### ثانيا حجم الأثر (F-Square):

بالإضافة إلى الإجراء الاحصائي الذي ينص على تقييم قيم R2 لجميع المباني الداخلية، فإنه يمكن كذلك استخدام التغير في قيمة R2 عند حذف مبنى خارجي محدد من النموذج ، وهذا من أجل التأكد إذا ما كان المبنى محذوف له تأثير جوهري على المباني الداخلية، حيث يعرف هذا المقياس الاحصائي بحجم الأثر (Effect size) ، و من أجل تقييم حجم الأثر، يجب تتبع المعايير التالية والتي تنص بأن قيمة (0.02) تمثل تأثيرا صغيرا للمتغير الكامن الخارجي، بينما تمثل قيمة (0.15) تأثيرا متوسطا للمتغير الكامن الخارجي، في حين أن قيمة (0.35) تكشف عن تأثير كبير للمتغير الكامن الخارجي، كما يجدر الإشارة الى أن قيمة حجم التأثير التي تكون أصغر من القيمة (0.02) فهي بهذه القيمة تشير إلى عدم وجود أي تأثير للمتغير الكامن الخارجي (هاير وآخرون، 2020، ص267).

يظهر الجدول رقم 32 نتائج معاملات حجم الأثر لمتغيرات النموذج ، اذ يكشف عن وجود تأثير متوسط إلى قوي للثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة المعرفة والذي بلغ مقداره (0.167) وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسطة (0.15) و هو مؤشر أن القيم الثقافية السائدة لدى جامعات الجنوب تشجع على بعض ممارسات

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

عمليات إدارة المعرفة ، كما كشفت نتائج الجدول 32 عن وجود تأثير طفيف لسلوكيات القيادة على إدارة المعرفة والذي قدره (0.002) ، إذ يشير هذا على عدم وجود تفاعل كبير بين السلوكيات القيادية ومدراء جامعات العينة المدروسة و العاملين في مؤسساتهم إذ يرجع هذا الامر احيانا للقيم التي يتبناها العاملين ، مما تجعل من سلوك القائد غير مفهوم لديهم أو غير هادف .

| حجم الأثر | المتغيرات الكامنة                     |
|-----------|---------------------------------------|
| 0.167     | الثقافة التنظيمية - < إدارة المعرفة   |
| 0.002     | سلوكيات القيادة - < إدارة المعرفة     |
| 1.313     | سلوكيات القيادة - < الثقافة التنظيمية |

جدول 32 ) معامل حجم الأثر ( F-Square) بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4).

كذلك كشفت نتائج الجدول 32 عن وجود تأثير قوي لسلوكيات القيادة على الثقافة التنظيمية بحيث بلغ هذا التأثير معامل قدره (1.313) وهذا مؤشر على سعى مدراء جامعات الجنوب في ترسيخ القيم البناء لدى عاملهم من خلال سلوكياتهم وممارساتهم القيادية في محيط العمل . وللتأكد من مؤشرات جودة النموذج واعتماده مستقبلا قمنا بحساب كل من جودة التنبؤ ( $Q^2$ ) وجودة المطابقة (GOF) كما يلي:

| المتغيرات الكامنة | SSO     | SSE     | $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ |
|-------------------|---------|---------|--------------------|
| إدارة المعرفة     | 384.000 | 345.786 | 0.100              |
| الثقافة التنظيمية | 384.000 | 231.381 | 0.397              |
| سلوكيات القيادة   | 384.000 | 384.000 |                    |

جدول 33 نتائج مؤشرات جودة التنبؤ  $Q^2$  من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية" عينة من جامعات الجنوب الجزائري"

من خلال الجدول رقم 33 والذي يظهر نتائج مؤشرات جودة نموذج الدراسة ، نلاحظ بأن معامل ( $Q^2$ ) لجميع المتغيرات يمثل قيمة معنوية ومقبولة إحصائيا ، و هذا لأن قيمته جاءت أكبر من الصفر، ومنه فإن المتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة لها القدرة على التنبؤ.

وحتى نتأكد من جودة المطابقة لنموذج الدراسة يجب قياس مؤشر **Goodness of Fit (GoF)** ، إذ يعتمد هذا المؤشر على تحديد ما إذا كان نموذج الدراسة المعتمد صالحاً أم لا على معايير **GoF** و التي نذكر منها :

إذا جاءت قيمة ل**GoF** أقل من 0.1 عندها يمكن القول بأن النموذج غير مناسب، بينما إذا كانت قيمة ل**GoF** بين المجال من 0.1 إلى 0.25 فيمكن القول حينها بأن النموذج يتمتع بمطابقة صغيرة، أما إذا جاءت قيمة ل**GoF** محصورة بين 0.25 إلى 0.36 ، فنقول عندها أن نموذج يتمتع بمطابقة متوسطة، في حين أن قيمة ال**GoF** التي تفوق ، فهذا مؤشر على أن نموذج يتمتع بمطابقة كبيرة) .

إذ يتم حساب مؤشر ال**GoF** من خلال القانون التالي **{Wetzels, 2009 #183}** :

$$GOF = \sqrt{(R^2 \times AVE)}$$

حيث عند تعويض القيم بما تساويه في القاعدة نجد أن قيمة ال**GoF** لهذه الدراسة قد بلغت (0.56) ، وهو ما يدل على أن نموذج الدراسة يتمتع بمطابقة كبيرة.

### 2 اختبار فرضيات الدراسة :

بعد القيام بالإجراءات اللازمة للتأكد من جودة بنية نموذج الدراسة سواء الداخلي أو الخارجي سوق نقوم بتقييم علاقات التأثير التي جاءت بها الدراسة من خلال اختبار فرضيات البحث ، حيث اعتمد الباحث على أسلوب تحليل المسار باستخدام خاصية البستره **Bootstrapping** ، وبهذا سوف يتم قبول الفرضيات إذا كانت قيمة الفا دالة احصائيا ، وقيمة المعامل  $T > 1,96$  عند مستوى دلالة 5% على النحو التالي :

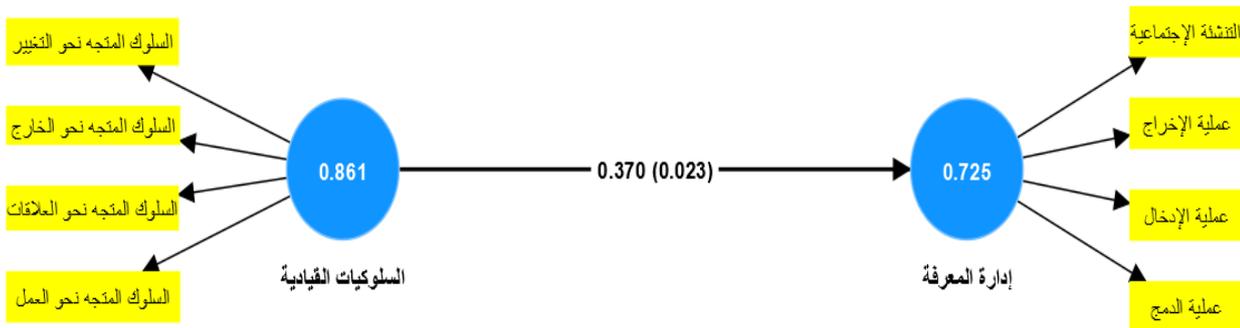
## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

- 1.2 اختبار الفرضية الرئيسية H1: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.

| المتغيرات                       | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Statistics ( O/STDEV ) | T Values | P Values |
|---------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|----------|----------|
| سلوكيات القيادة - إدارة المعرفة | 0.370               | 0.397           | 0.162                      | 2.281                  | 0.023    |          |

جدول 34 نتيجة الفرضية الرئيسية H1 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS )

4)



الشكل 26 نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART )

PLS 4)

من خلال الجدول رقم 34 والشكل رقم 26 نلاحظ بأن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر نوعي مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في جامعات الجنوب الجزائرية، قد تحققت بحيث بلغت قيمة هذا التأثير (0.370) وهي قيمة إيجابية مرتفعة عند مستوى الدلالة (0.023) وهو أقل من (0.05) ، كما أن قيمة T بلغت 2,28 وهي قيمة أكبر من 1,96 .

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

وبهذا يظهر أن تحلي مدراء جامعات الجنوب الجزائري بقدر كبير من السلوكيات القيادية أثناء ممارستهم الإدارية سمح لهم بتسهيل وتحفيز ممارسات عمليات إدارة المعرفة في جامعاتهم ، إذ أن قيادة فريق عمل من أساتذة باحثين و كذا قامات علمية من عمداء و رؤساء اقسام نحو تبني ممارسات إدارة المعرفة و مطالببتهم بمشاركة معارفهم الضمنية و الصريحة أمر معقد نوعا ما مما يتطلب قناعتهم التامة بالخطط و التوجهات التي يراها مدراء جامعاتهم ، من خلال نظر اليهم كقدوة و ثقتهم التامة فيهم ، مما يتطلب من جهة أخرى تحلي المدراء بالسلوكيات القيادية الملائمة التي تحرك العملية المعرفية من احدى وظائف الجامعة الى عملية حيوية هادفة تخدم مصالح الجامعة الجزائرية للمدى البعيد .

وبهذا نستنتج أن للسلوكيات القيادية تأثير نوعي مباشر على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في جامعات الجنوب الجزائري ، كما أن هذه الفرضية تدعم كل من النتائج التي توصلت إليها دراسة سعيدة الضيف 2019 تحت عنوان "القيادة التحويلية و دورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمة متعلمة في اتصالات الجزائر" ، وكذا دراسة أحمد جوبر 2021 تحت عنوان "توطين إدارة المعرفة من خلال الأنماط القيادية الفعالة في القطاع المصرفي لولاية الاغواط" . بالإضافة إلى تدعيم نتيجة هذه الفرضية لنتائج الدراسات الأجنبية التي نذكر منها دراسة Mohnish Kumar 2013 ، والتي جاءت بعنوان "تأثير السلوكيات القيادية على انشاء المعرفة في المؤسسات الهندية" ، بالإضافة لدراسة Mathias sandstorm 2017 ، تحت عنوان "السلوكيات القيادية وتأثيرها على إدارة المعرفة في الشركات الصغيرة بالسويد" ، وبهذا يمكن القول أنه على رغم اختلاف المؤسسات و طابعها و كذا اختلاف بيئة العمل و مكانها يبقى للقيادة عامة والسلوكيات القيادية خاصة أثر نوعي كبير على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات .

ومن خلال ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية H1 : يوجد أثر نوعي مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.

• أولا اختبار الفرضية الفرعية H1a: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو العلاقات على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية.

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

من خلال الجدول 35 والشكل 27 نلاحظ بأن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو العلاقات على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية، لم تتحقق إذ حققت قيمة التأثير قيمة ضعيفة جدا بلغت (0.077) عند مستوى الدلالة (0.540) وهو أكبر من (0.05) ، كما أن قيمة **T** بلغت 0,61 وهي قيمة أقل من العتبة 1,69 .

| المتغيرات   | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Statistics ( O/STDEV ) | P T Values |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|------------|
| السلوك القيادي المتجه نحو العلاقات - ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية | 0.077               | 0.074           | 0.125                      | 0.613                  | 0.540      |

جدول 35 نتيجة الفرضية الفرعية Ha1 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)



الشكل 27 نتيجة الفرضية الفرعية H1a من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية" عينة من جامعات الجنوب الجزائري"

إذ يفسر الباحث عدم وجود تأثير معنوي نوعي للسلوك القيادي المتجه نحو العلاقات على ممارسات عمليات التنشئة الاجتماعية في جامعات الجنوب من خلال الخلفية الثقافية للعاملين بجامعات الجنوب الجزائري والتي تمنعهم من التفاعل مع السلوك القيادي المتجه نحو العلاقات بالشكل الإيجابي ، إذ قد يفهم أحياناً سلوك المدير أثناء رغبته بمساعدة العاملين في مهامهم ، من خلال الحديث معهم حول مشاكل العمل التي تواجههم على أنه تدخل في عملهم وتجاوز لصلاحيات المدير مما قد يجعل هذا الأمر ينعكس سلباً على نوايا العاملين في مشاركة معارفهم ومبادلتها مع زملائهم .

كما يرجع الباحث كذلك هذه النتيجة إلى طبيعة عمل الأساتذة الجامعيين الذي يشغلون مهام أكاديمية تعليمية أكثر من الإداريين مما يجعل برنامج عملهم لا يسمح لهم بالتفاعل بصورة كبيرة مع باقي زملائهم في العمل ، إذ تتركز مهامهم على ساعات التدريس التي تتراوح حوالي 9 ساعات عمل في أسبوع وهي مدة غير كافية حسب الباحث لبناء علاقات غير رسمية وطيدة مع باقي أعضاء فريق العمل ، الأمر الذي قد يشكل عائقاً للسلوك القيادي المتجه نحو العلاقات في تأثيره على عملية التنشئة الاجتماعية في جامعات الجنوب الجزائرية . وبهذا نجد أن هذه النتيجة تتعارض مع دراسة mojtaba kakhki 2020 والتي ترى بأن السلوك المتجه للعلاقات من خلال سلوك التمكين و التحفيز وسيلة لتفعيل مشاركة المعارف بين العاملين .

ومن خلال ما سبق يتم رفض الفرضية الفرعية **H1a**: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو العلاقات على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية.

● ثانياً اختبار الفرضية الفرعية **H1b**: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو التغيير على ممارسات عملية الإخراج في المؤسسات الجزائرية.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري"

| متغيرات   | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Statistics ( O/STDEV ) | P T Values |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|------------|
| السلوك القيادي المتجه نحو التغيير - ممارسات عملية الإخراج | 0.325               | 0.319           | 0.116                      | 2.806                  | 0.005      |

جدول 36 نتيجة الفرضية الفرعية H1b من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)



الشكل 28 نتيجة الفرضية الفرعية H1b من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)

من خلال الجدول 36 والشكل رقم 28 يظهر بأن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو التغيير على ممارسات عملية الإخراج في المؤسسات الجزائرية، قد تحققت بحيث بلغت قيمة التأثير قيمة إيجابية كبير وصلت (0.325) عند مستوى الدلالة (0.005) وهو أقل من (0.05) ، كما أن قيمة معامل T وصلت 2,80 وهي قيمة أكبر من 1,96 .

وبهذا تكشف نتيجة هذه الفرضية على التفاعل الإيجابي بين سلوك المدراء القيادي المتجه نحو التغيير و ممارسات عملية التجسيد أو الإخراج من طرف الأساتذة الإداريين و الأكاديميين في جامعات الجنوب الجزائري ، إذ يظهر

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

بأن الاجتماعات العلمية و الفضاءات المعرفية التي يشجع عليها مدراء جامعات الجنوب ، سمحت لعينة الدراسة من المساهمة و المشاركة في مبادلة معارفهم الضمنية على شكل أفكار و حلول و مقترحات ، كما أن اهتمام مدراء الجامعات بعقد وتنظيم المنتديات العلمية الدولية و الوطنية يجعل من الأساتذة محفزين للمشاركة بمعارفهم الضمنية وتحويلها الى صريحة عن طريق مقالات و منشورات علمية ، بالإضافة الى أن قيام مدراء جامعات الجنوب الجزائري بتمكين جهود وزارة البحث العلمي واطلاق مشروع المؤسسة الناشئة من خلال توفير المخابر و القاعات الملائمة لتجسيد أفكار الطلبة و الأساتذة أمر بالغ في تسهيل ممارسات التجسيد من عمليات إدارة المعرفة ، إذ تدعم نتيجة هاته الفرضية نتيجة دراسة Mehmet Akif 2020 تحت عنوان "تحفيز الفكر الإبداعي و المقولاتي في المؤسسات العمومية من خلال السلوكيات القيادية" ، إذ توصلت نتائج هذه الدراسة أيضا بأن للسلوك القيادي المتجه نحو التغيير تأثير بالغ على الموظفين وتحفيزهم على اخراج أفكارهم و قدراتهم الإبداعية الفريدة .

ومن خلال ما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية H1b: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو التغيير على ممارسات عملية الاخراج في المؤسسات الجزائرية.

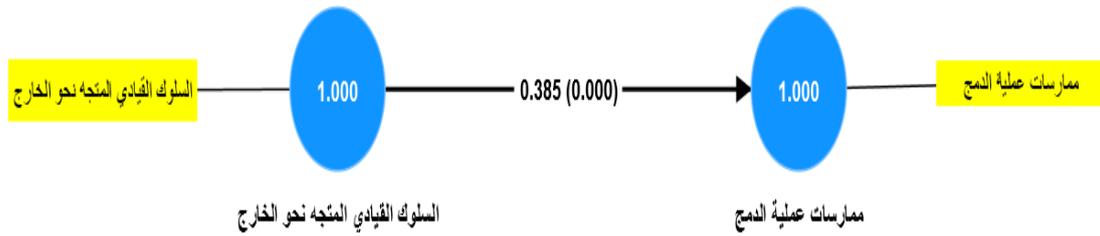
• ثالثا اختبار الفرضية الفرعية H1c: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو الخارج على ممارسات عملية الدمج في المؤسسات الجزائرية.

| P Values | T Statistics ( O/STDEV ) | Standard Deviation (STDEV) | Sample Mean (M) | Original Sample (O) | المتغيرات  |
|----------|--------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------|--|
| 0.000    | 4.579                    | 0.084                      | 0.385           | 0.385               | السلوك القيادي المتجه نحو الخارج - < ممارسات عملية الدمج |

جدول 37 نتيجة الفرضية الفرعية H1c من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART

PLS 4)

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "



### الشكل 29 نتيجة الفرضية الفرعية H1c من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)

من خلال الجدول رقم 37 والشكل رقم 29 نلاحظ بأن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو الخارج على ممارسات عملية الدمج في المؤسسات الجزائرية، قد تحققت بحيث بلغت قيمة هذا التأثير (0.385) وهي قيمة ايجابية كبيرة عند مستوى الدلالة (0.000) والذي جاء أقل من (0.05)، كما أن معامل **T** بلغ قيمة أكبر من 1,96 وصلت ل 4,57 .

تكشف نتائج الجدول رقم 37 و الشكل رقم 29 على وجود تأثير وتفاعل إيجابي للسلوكيات القيادية المتجه نحو الخارج و بين ممارسات عملية الربط أو الدمج داخل جامعات الجنوب الجزائري ، وهذا دليل على أن عينة الدراسة ترى بأن اهتمام مدراء جامعات الجنوب بالانفتاح على محيط الجامعة الخارجي من خلال انشاء روابط و شبكات مع باقي أصحاب المصالح و المؤسسات الجامعية المختلفة في اطار توأمة الجامعات ، أمر بالغ الأهمية للسماح لجامعات الجنوب من اكتساب المزيد من المعارف الجديدة سواء عن طريق التبرصات الميدانية التي يستفيد منها الأساتذة و الطلبة نحو الخارج أو من خلال الاجتماعات التنسيقية ، وبهذا نجد أن مثل هذه السلوكيات القيادية يكون لها تأثيرات نوعية على مثل هذا النوع من الإجراءات و العمليات المعرفية في المؤسسات خاصة التعليمية منها .

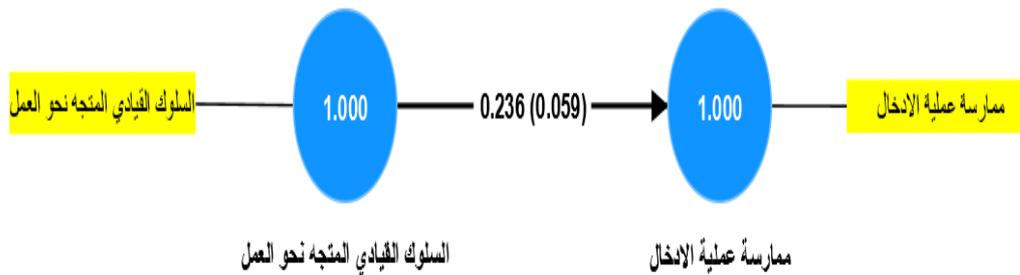
ومنه يتم قبول الفرضية H1c : يوجد أثر نوعي للسلوك القيادي المتجه نحو الخارج على ممارسة عملية الدمج في المؤسسات الجزائرية.

- رابعا اختبار الفرضية الفرعية H1d: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو العمل على ممارسات عملية الادخال في المؤسسات الجزائرية.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية" عينة من جامعات الجنوب الجزائري"

| P Value | T Statistics ( O/STDEV ) | Standard Deviation (STDEV) | Sample Mean (M) | Original Sample (O) | المتغيرات  |
|---------|--------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------|--|
| 0.059   | 1.889                    | 0.125                      | 0.230           | 0.236               | السلوك القيادي المتجه نحو العمل <- ممارسات عملية الادخال |

جدول 38 نتيجة الفرضية الفرعية H1d من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)



الشكل 30 نتيجة الفرضية الفرعية H1d من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)

من خلال الجدول رقم 38 والشكل رقم 30 يتضح بأن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو العمل على ممارسات عملية الادخال في المؤسسات الجزائرية، لم تتحقق بحيث بلغت قيمة هذا التأثير (0.236) عند مستوى الدلالة (0.059) وهو أكبر من (0.05).

وبهذا يظهر من نتائج هذه الفرضية بأن التأثير النوعي لسلوكيات القيادة المتجهة نحو العمل قد لا يتناسب مع تفعيل ممارسات عملية الادخال (التفريغ) في جامعات الجنوب الجزائري إذ يفسر ذلك الباحث للمحيط العلمي

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية" عينة من جامعات الجنوب الجزائري"

الأكاديمي الذي تتميز به الجامعة مما يجعل كل من الأساتذة الإداريين أو الأكاديميين يميلون إلى امتلاك مساحة من الحرية و الإبداع تسمح لهم بالقيام باكتساب معارف جديدة بطريقة متجددة وعصرية بعيدا عن الروتين و الرسمية ، إذ يرى الباحث أن التعامل مع كفاءات بشرية متخصصة مثل الأساتذة الجامعيين و الإداريين منهم قد لا يتطلب ذلك السلوك القيادي الحازم الذي يركز على ادق التفاصيل في انجاز المهام ، وهذا لان طبيعة عينة الدراسة تتميز بخبرة كبيرة في ميدان العمل تجعلها مدركة لما يجب القيام به دون تدخل من المدراء ، وبهذا نجد أن هذه النتيجة تؤكد نتيجة دراسة Mohsin Kumar 2013 و التي قد وجدت بأن السلوك القيادي المتوقع للنتائج أو المتوجه للعمل يشكل ضغطا نفسيا على العاملين مما يعيقهم على اكتساب المعرفة ، في حين أنها لا تتفق مع دراسة Mathias sandstorm 2017 ، والتي جاءت نتائجها تؤكد بان السلوك القيادي المتجه للعمل له تأثير نوعي على عملية تخزين و ادخال المعرفة ، إذ يعزو الباحث هذا الاختلاف إلى طبيعة عمل الجامعة كمؤسسة تعليمية تهتم بالبحث و التعليم كما سبق التوضيح أعلاه .

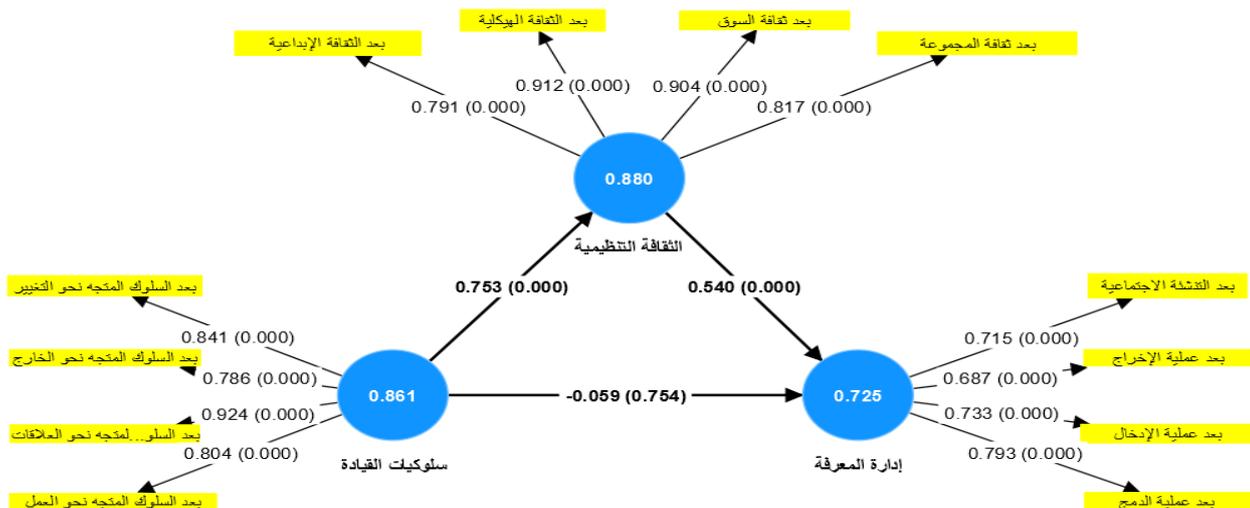
ومن خلال ما سبق يتم رفض الفرضية Hd1 : يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو العمل على ممارسات عملية الادخال في المؤسسات الجزائرية.

• 2.2 اختبار الفرضية الرئيسية H2: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

| معاملات المسار للتأثير المباشر   |                          |                            |                 |                     |  |       |
|----------------------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------|--|-------|
| P Values                         | T Statistics ( O/STDEV ) | Standard Deviation (STDEV) | Sample Mean (M) | Original Sample (O) | المتغيرات  |       |
| 0.000                            | 12.841                   | 0.059                      | 0.758           | 0.753               | السلوكيات القيادية - < الثقافة التنظيمية                   |       |
| 0.000                            | 3.932                    | 0.137                      | 0.568           | 0.540               | الثقافة التنظيمية - < إدارة المعرفة                        |       |
| 0.754                            | 0.314                    | 0.188                      | -0.083          | -0.059              | السلوكيات القيادية - < إدارة المعرفة                       |       |
| معاملات المسار للأثر غير المباشر |                          |                            |                 |                     |  |       |
| P Values                         | T Statistics ( O/STDEV ) | Standard Deviation (STDEV) | Sample Mean (M) | Original Sample (O) | المتغيرات  |       |
| 0.000                            | 3.706                    | 0.110                      | 0.430           | 0.407               | السلوكيات القيادية - < الثقافة التنظيمية - < إدارة المعرفة |       |
| Confidence Interval مجال الثقة   |                          |                            |                 |                     |  |       |
|                                  |                          |                            |                 | 97.5%               |  | %2.5  |
|                                  |                          |                            |                 | 0.643               |  | 0.221 |

**جدول 39** نتيجة الفرضية الرئيسية H2 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)



## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية" عينة من جامعات الجنوب الجزائري"

الشكل 31 نتيجة الفرضية الرئيسية H2 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)

من خلال الجدول رقم 39 والشكل رقم 31 نلاحظ بأن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية قد تحققت، بحيث أنه يوجد أثر دال إحصائيا بين سلوكيات القيادة والثقافة التنظيمية وكذلك يوجد أثر دال إحصائيا بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، في حين عند تضمين الثقافة التنظيمية في العلاقة بين السلوكيات القيادية وإدارة المعرفة يختفي الأثر ويصبح غير دال إحصائيا.

كما نلاحظ بأن معامل المسار غير المباشر بين سلوكيات القيادة وإدارة المعرفة بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط ينتمي إلى مجال الثقة [0,221: 0,643] بمعامل احتمال يقدر بـ (97.5%)، ومنه نلاحظ أن فترة الثقة لا تشمل القيمة الصفر حسب هاير {Hair, 2019 #184}، و بما أن الشرط قد تحقق والعلاقة بين سلوكيات القيادة وإدارة المعرفة معنوية، فيمكننا القول بأنه يوجد أثر نوعي غير مباشر لسلوكيات القيادة على ممارسات عمليات إدارة المعرفة من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.

إذ تدل هذه النتيجة على أن إدارة جامعات الجنوب الجزائري تعتمد على سلوكياتها القيادية في زرع القيم الثقافية الملائمة كوسيلة لتشجيع ممارسات عمليات إدارة المعرفة لدى الأساتذة الإداريين و الأساتذة الأكاديميين ، إذ تؤكد نتيجة الدراسة الحالية نتائج كل من دراسة محمد بن موسى وآخرون 2018 ، دراسة Hai nem nguyne 2011 ، Le ba phong 2018 والتي توصلت كلها بأن للسلوكيات القيادية تأثير غير مباشر على إدارة المعرفة من خلال الثقافة التنظيمية .

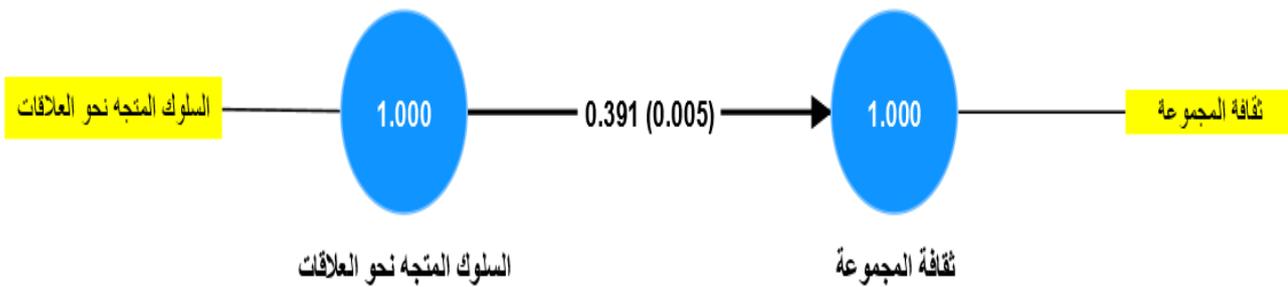
ومن خلال ما سبق فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية H2: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية .

• اختبار الفرضية الفرعية H2a1: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو العلاقات على ثقافة المجموعة في المؤسسات الجزائرية.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

| المتغيرات   | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Statistics ( O/STDEV ) | P Values | T |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|----------|---|
| السلوك القيادي المتجه نحو العلاقات - ثقافة المجموعة | 0.391               | 0.391           | 0.139                      | 2.807                  | 0.005    |   |

جدول 40 نتيجة الفرضية الفرعية H2a1 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)



الشكل 32 نتيجة الفرضية الفرعية H2a1 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)

تكشف نتائج الجدول رقم 40 والشكل رقم 32 بأن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو العلاقات على ثقافة المجموعة في المؤسسات الجزائرية، قد تحققت بحيث بلغت قيمة هذا التأثير قيمة كبير وصلت (0.391) عند مستوى الدلالة (0.005) وهو أقل من (0.05). وهذا دليل على أن ممارسات المدراء في مؤسسات محل الدراسة لسلوكيات القيادة المتجه نحو العلاقات واهتمامهم بتقوية العلاقة بينهم وبين فريق العمل وكذا مشاركتهم للأعمال تأثير إيجابي على تصورات عاملينهم وقيمهم التنظيمية التي تهتم بالعمل كفريق ، إذ تؤكد نتيجة الدراسة الحالية كل من نتائج الدراسات السابقة ل James c sarros 2002 ، Joshua 2006 ، Gregory hair 2021 ، والتي تقول بأن الثقافة التنظيمية ماهي الا انعكاس

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

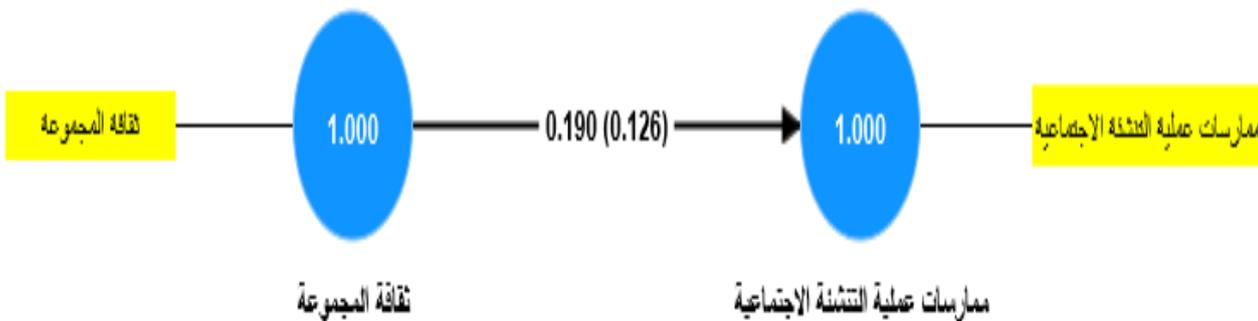
لسلوكيات القيادية داخل محيط العمل ، وبأن نمط الثقافة التنظيمية يتأثر بنمط السلوك القيادي القائم في المؤسسة.

ومن خلال ما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية H2a1: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو العلاقات على ثقافة المجموعة في المؤسسات الجزائرية.

• اختبار الفرضية الفرعية H2a2 : يوجد أثر نوعي مباشر لثقافة المجموعة على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية.

| المتغيرات  | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Statistics ( O/STDEV ) | P Values |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|----------|
| ثقافة المجموعة -<br>ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية | 0.190               | 0.186           | 0.124                      | 1.530                  | 0.126    |

جدول 41 نتيجة الفرضية الفرعية H2a2 من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)



الشكل 33 نتيجة الفرضية الفرعية H2a2 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART  
PLS 4)

من خلال الجدول رقم 41 والشكل رقم 33 نلاحظ بأن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر نوعي مباشر لثقافة المجموعة على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية، لم تتحقق بحيث بلغت قيمة هذا التأثير (0.190) عند مستوى الدلالة (0.126) وهو أكبر من (0.05) ، كما أن قيمة **T** جاءت أقرب من القيمة 1,69 . إذ يفسر الباحث هذه النتيجة بأن عينة الدراسة لا تعتمد على قيم ثقافة المجموعة أثناء ممارستها لعملية التنشئة الاجتماعية إذ يرى الباحث بأن هذه النتيجة امتداد لنتيجة الفرضية **Ha1** والتي ربما مألوها الى أن عينة الدراسة تعتمد في مبادلة معارفها الضمنية على منطق الاحترافية في العمل أي لا تدخل الاعتبارات الشخصية أثناء تأديتهم للأعمال و التي كما تم توضيح سابقا قد تعود لسبب طبيعة عمل عينة الدراسة وعدم بقاءها لمدة كافية في محيط العمل مما يؤهلها لتشارك قيم ثقافة المجموعة أو الفريق .

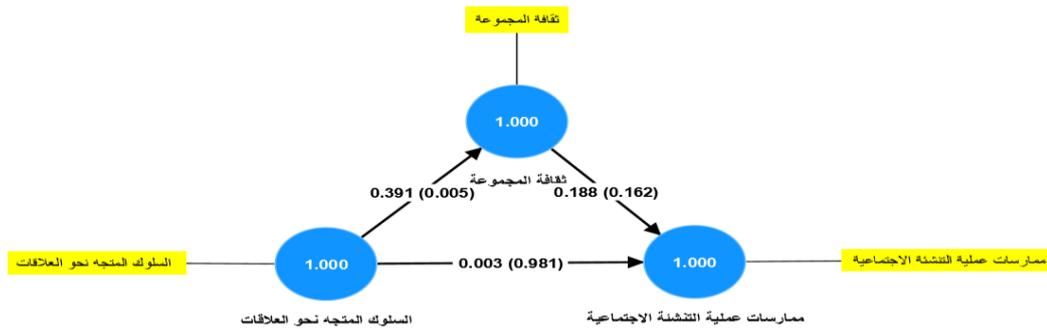
ومن خلال ما سبق يتم رفض الفرضية الفرعية H2a2 : يوجد أثر نوعي مباشر لثقافة المجموعة على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية.

• اختبار الفرضية الفرعية H2a3: يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو العلاقات على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية من خلال الدور الوسيط للثقافة المجموعة في المؤسسات الجزائرية .

من خلال الجدول رقم 42 والشكل رقم 34 نلاحظ بأن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو العلاقات على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية من خلال الدور الوسيط للثقافة المجموعة في المؤسسات الجزائرية لعينة من جامعات الجنوب الجزائري لم تتحقق، وهذا لأنه يوجد أثر دال إحصائيا بين السلوك المتجه نحو العلاقات وثقافة المجموعة ، في حين أنه لا يوجد أثر دال إحصائيا بين ثقافة المجموعة وممارسات التنشئة الاجتماعية ، كما أنه عند تضمين ثقافة المجموعة في العلاقة بين السلوك المتجه نحو العلاقات وممارسات التنشئة الاجتماعية يختفي الأثر ويصبح غير دال إحصائيا.

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

كما نلاحظ بأن معامل المسار غير المباشر بين السلوك المتجه نحو العلاقات وممارسات التنشئة الاجتماعية بوجود ثقافة المجموعة كمتغير وسيط ينتمي إلى مجال الثقة  $[-0.023:0.247]$  باحتمال يقدر بـ (97.5%)، ومنه نلاحظ أن فترة الثقة تشمل القيمة الصفر . و بما أن الشرط لم يتحقق والعلاقة بين السلوك المتجه نحو العلاقات وممارسات التنشئة الاجتماعية غير معنوية، فيمكننا القول بأنه لا يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو العلاقات على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية من خلال الدور الوسيط للثقافة المجموعة في المؤسسات الجزائرية. الأمر الذي يعزوه الباحث على أن عينة الدراسة لا تفضل تبادل ومشاركة معارفهم الضمنية من خلال الاجتماعات الغير رسمية ، حيث قد تتأثر خلفيتهم الاجتماعية بخلفتهم الوظيفية مما يجعلهم يفضلون اللقاءات الاكاديمية كوسيلة لتبادل وتشارك المعارف الضمنية .



الشكل 34 نتيجة الفرضية الفرعية H2a3 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)

| معاملات المسار للتأثير المباشر   |                          |                            |                 |                     |   |
|----------------------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------|---|
| P Values                         | T Statistics ( O/STDEV ) | Standard Deviation (STDEV) | Sample Mean (M) | Original Sample (O) | المتغيرات   |
| 0.005                            | 2.807                    | 0.139                      | 0.391           | 0.391               | السلوك المتجه نحو العلاقات - < ثقافة المجموعة                   |
| 0.981                            | 0.024                    | 0.130                      | -0.005          | 0.003               | السلوك المتجه نحو العلاقات - < ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية |
| 0.162                            | 1.397                    | 0.135                      | 1.189           | 0.188               | ثقافة المجموعة - < ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية             |
| معاملات المسار للأثر غير المباشر |                          |                            |                 |                     |   |

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

| P Values                       | T Statistics<br>( O/STDEV ) | Standard Deviation<br>(STDEV) | Sample Mean<br>(M) | Original Sample<br>(O) | المتغيرات   |
|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------|------------------------|---|
| 0.298                          | 1.041                       | 0.071                         | 0.080              | 0.074                  |   |
| Confidence Interval مجال الثقة |                             |                               |                    |                        | السلوك المتجه نحو العلاقات - < ثقافة المجموعة -<br>ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية |
| 97.5%                          |                             | %2.5                          |                    |                        |   |
| 0.247                          |                             | -0.023                        |                    |                        |   |

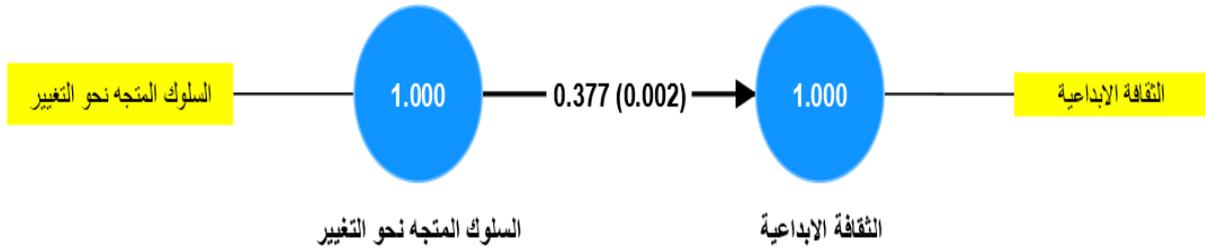
جدول 42 نتيجة الفرضية الفرعية H2a3 من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)

- ومن خلال ما سبق فإنه يتم رفض الفرضية الفرعية H2a3: يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو العلاقات على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية من خلال الدور الوسيط للثقافة المجموعة في المؤسسات الجزائرية.
- اختبار الفرضية الفرعية H2b1: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو التغيير على الثقافة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية.

| P Values | T Statistics<br>( O/STDEV ) | Standard Deviation<br>(STDEV) | Sample Mean<br>(M) | Original Sample<br>(O) | المتغيرات   |
|----------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------|------------------------|---|
| 0.002    | 3.109                       | 0.121                         | 0.375              | 0.377                  | السلوك المتجه نحو التغيير<br>-< الثقافة الإبداعية |

جدول 43 نتيجة الفرضية الفرعية H2b1 من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "



الشكل 35 نتيجة الفرضية الفرعية H2b1 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)

من خلال الجدول 43 والشكل 35 نلاحظ بأن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو التغيير على الثقافة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية، قد تحققت بحيث بلغت قيمة هذا التأثير قيمة إيجابية كبيرة وصلت (0.377) عند مستوى الدلالة (0.002) وهو أقل من (0.05).

إذ يفسر الباحث هذه النتيجة لاهتمام مدراء جامعات الجنوب الجزائري بالأفكار الإبداعية و التجديد في طرق العمل و الذي يظهر من خلال سلوكياتهم التي تهتم بالتغيير مما يشكل انطبعا لدى العاملين بمؤسساتهم الجامعية و تحليهم بقيم الاكتشاف و تجريب ما هو جديد وكذا التعلم الدائم ، إذ تصبح سلوكيات المدراء معيارا حاسما لدى العاملين مما يوجههم للقيام بأعمال معينة دون سواها . وبهذا نجد أن تحلي مدراء جامعات الجنوب الجزائري بسلوك القائد المتجه للتغيير تأثير نوعي مباشر على قيم العاملين وتحليهم بثقافة الإبداعية ، إذ تتناسب هذه النتيجة مع نتائج دراسة 2002 James c sarros ، 2006 Joshua ، 2021 Gregory hair .

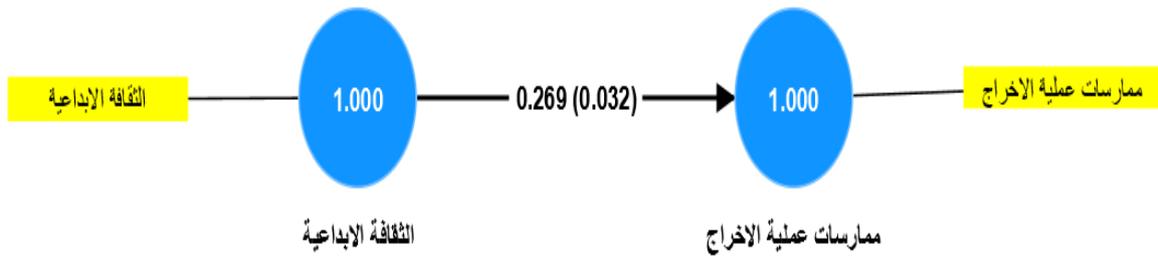
ومن خلال ما سبق فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية H2b1: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو التغيير على الثقافة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية.

• اختبار الفرضية الفرعية H2b2: يوجد أثر نوعي مباشر للثقافة الإبداعية على ممارسات عملية الإخراج في المؤسسات الجزائرية.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

| P T Statistics Values | (   O/STDEV   ) | Standard Deviation (STDEV) | Sample Mean (M) | Original Sample (O) | المتغيرات                                    |
|-----------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|---------------------|--|
| 0.032                 | 2.150           | 0.125                      | 0.258           | 0.269               | الثقافة الإبداعية -<br>ممارسات عملية الإخراج |

جدول 44 نتيجة الفرضية الفرعية H2b2 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)



الشكل 36 نتيجة الفرضية الفرعية H2b2 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)

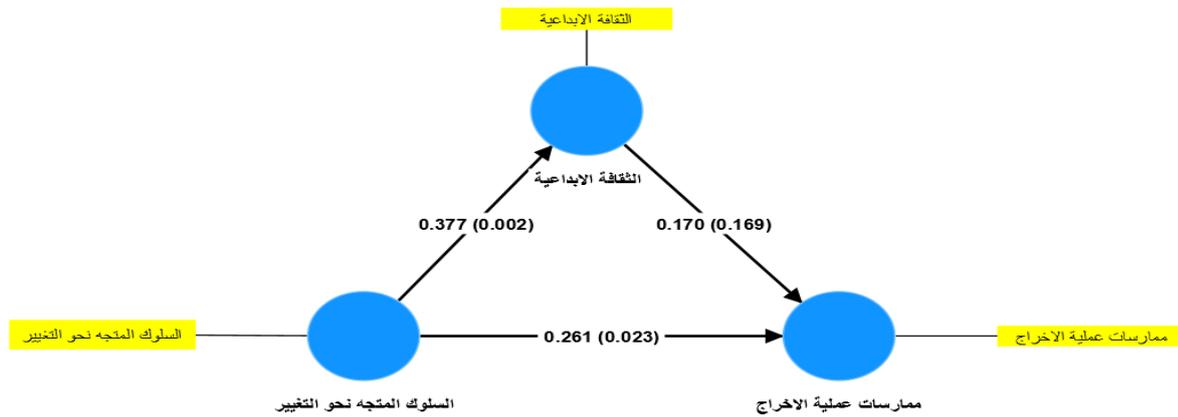
من خلال نتائج الجدول رقم 44 والشكل رقم 36 نلاحظ بأن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر نوعي مباشر للثقافة الإبداعية على ممارسات عملية الإخراج في المؤسسات الجزائرية لعينة من جامعات الجنوب الجزائري ، قد تحققت بحيث بلغت قيمة هذا التأثير (0.269) عند مستوى الدلالة (0.032) وهو أقل من (0.05). والذي يفسره الباحث لقيم الثقافة الإبداعية التي يحملها الأساتذة الجامعيين سواء من يمارسون مهام إدارية أو بيداغوجية تجعلهم متحمسين للتعلم الدائم و مواصلة البحث العلمي مما ينعكس ذلك على سلوكياتهم الوظيفية فيجعلهم مبادرين لإخراج معارفهم الضمنية و المشاركة بها بصورة تلقائية ، خاصة أن طبيعة وظيفة الجامعة تضمن وجود مساحة تعليمية تسمح بالتقاء الكفاءات في طابع علمي . وبهذا يمكن القول أن لقيم الثقافة الإبداعية تأثير نوعي مباشر على ممارسة عملية الإخراج او التجسيد في جامعات الجنوب الجزائرية ، إذ تؤكد هذه

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

نتيجة ما توصلت اليه دراسة رولا محمود حجازي 2015 ، وكذا دراسة Payman aknavan 2014 ، إضافة لدراسة Mohsen allmeh وآخرون 2011 ، بأن للثقافة التنظيمية تأثير مباشر على ممارسات عمليات إدارة المعرفة .

ومن خلال ما سبق فانه يتم قبول الفرضية الفرعية H2b2: يوجد أثر نوعي مباشر للثقافة الإبداعية على ممارسات عملية الإخراج في المؤسسات الجزائرية.

• اختبار الفرضية الفرعية H2b3: يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو التغيير على ممارسات عملية الإخراج من خلال الدور الوسيط للثقافة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية.



الشكل 37 نتيجة الفرضية الفرعية H2b3 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART

PLS 4)

| معاملات المسار للتأثير المباشر   |                          |                            |                 |                     |   |
|----------------------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------|---|
| P Values                         | T Statistics ( O/STDEV ) | Standard Deviation (STDEV) | Sample Mean (M) | Original Sample (O) | المتغيرات   |
| 0.169                            | 1.376                    | 0.124                      | 0.158           | 0.170               | الثقافة الإبداعية - < ممارسات عملية الإخراج         |
| 0.002                            | 3.109                    | 0.121                      | 0.375           | 0.377               | السلوك المتجه نحو التغيير - < الثقافة الإبداعية     |
| 0.023                            | 2.266                    | 0.115                      | 0.260           | 0.261               | السلوك المتجه نحو التغيير - < ممارسات عملية الإخراج |
| معاملات المسار للأثر غير المباشر |                          |                            |                 |                     |   |

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية" عينة من جامعات الجنوب الجزائري"

| P Values            | T Statistics ( O/STDEV ) | Standard Deviation (STDEV) | Sample Mean (M) | Original Sample (O) | المتغيرات   |
|---------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------|---|
| 0.221               | 1.223                    | 0.052                      | 0.060           | 0.064               |   |
| Confidence Interval |                          |                            |                 |                     | السلوك المتجه نحو التغيير -> الثقافة الابداعية -> ممارسات عملية الإخراج |
| 97.5%               |                          | %2.5                       |                 |                     |   |
| 0.176               |                          | -0.031                     |                 |                     |   |

جدول 45 نتيجة الفرضية الفرعية H2b3 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)

من خلال الجدول رقم 45 والشكل رقم 37 نلاحظ بأن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو التغيير على ممارسات عملية الإخراج من خلال الدور الوسيط للثقافة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية لم تتحقق، بحيث أنه يوجد أثر دال إحصائيا بين السلوك المتجه نحو التغيير والثقافة الإبداعية ولا يوجد أثر دال إحصائيا بين الثقافة الإبداعية وممارسات عملية الإخراج، ففي هذه الحالة لا وجود لأثر ولا لوساطة.

كما يظهر أيضا بأن معامل المسار غير المباشر بين السلوك المتجه نحو التغيير وممارسات عملية الإخراج بوجود الإبداعية كمتغير وسيط ينتمي إلى مجال الثقة [0.176: -0.031] باحتمال يقدر بـ (97.5%)، ومنه نلاحظ أن فترة الثقة تشمل القيمة الصفر، وبما أن الشرط لم يتحقق والعلاقة بين الثقافة الإبداعية وممارسات عملية الإخراج غير معنوية، فيمكننا القول بأنه لا يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو التغيير على ممارسات عملية الإخراج من خلال الدور الوسيط للثقافة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية، إذ يرى الباحث بأن عينة الدراسة ترى بأنها تحمل القيم الثقافة الإبداعية التي تمكنها من ممارسة عملية التجسيد من عمليات إدارة المعرفة دون حاجتها لتدخل مدير المؤسسة من خلال سلوكياته المتجه نحو الخارج .

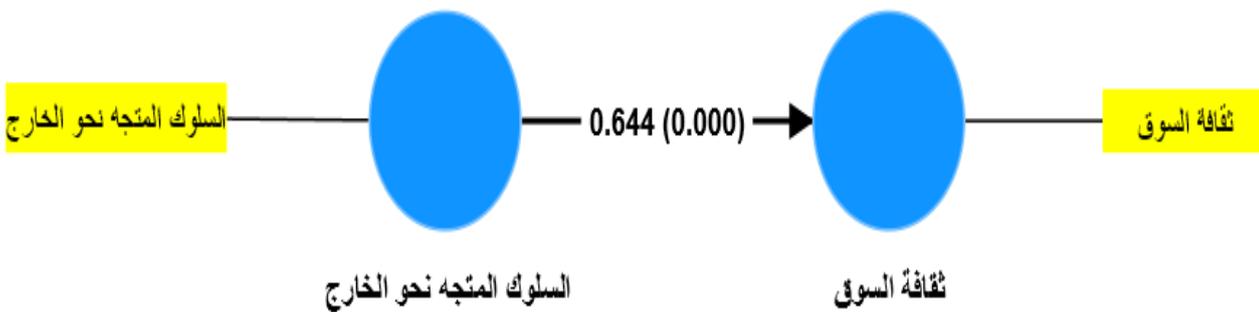
ومن خلال ما سبق فإنه يتم رفض الفرضية الفرعية H2b3: يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو التغيير على ممارسات عملية الإخراج من خلال الدور الوسيط للثقافة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية.

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري"

- اختبار الفرضية الفرعية H2c1: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو الخارج على ثقافة السوق في المؤسسات الجزائرية.

| P Values | T Statistics ( O/STDEV ) | Standard Deviation (STDEV) | Sample Mean (M) | Original Sample (O) | المتغيرات                                  |
|----------|--------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------|--|
| 0.000    | 7.507                    | 0.086                      | 0.646           | 0.664               | السلوك المتجه نحو الخارج<br>-< ثقافة السوق |

جدول 46 نتيجة الفرضية الفرعية H2c1 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)



الشكل 38 نتيجة الفرضية الفرعية H2c1 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية" عينة من جامعات الجنوب الجزائري"

من خلال نتيجة الجدول رقم 46 والشكل رقم 38 نلاحظ بأن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو الخارج على ثقافة السوق في المؤسسات الجزائرية، قد تحققت بحيث بلغت قيمة هذا التأثير قيمة كبيرة وصلت (0.644) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). إذ تظهر هذه النتيجة انعكاس السلوكيات القيادية المتجه نحو الخارج والتي يتمتع بها مدرء جامعات العينة المدروسة على القيم و المعايير التي توجه السلوك التنظيمي للأساتذة الإداريين و الاكاديميين أثناء تأديتهم لأعمالهم ، اذ أن تركيز مدرء الجامعات على حضور اللقاءات و الندوات خارج الجامعة و تحريك الإدارة لعقد علاقات مع باقي إدارات المؤسسات الأخرى يشكل حافزا و الهاما لباقي العاملين على الانفتاح نحو أفكار و أساليب عمل جديدة ، وبهذا فإنه يمكن القول بأنه يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو الخارج على ممارسات عمليات الدمج لدى جامعات الجنوب الجزائري الأمر الذي يجعل هذه النتيجة توافق نتائج كل من الدراسة James c 2002 ، sarros 2006 ، Joshua 2006 ، Gregory hair 2021 .

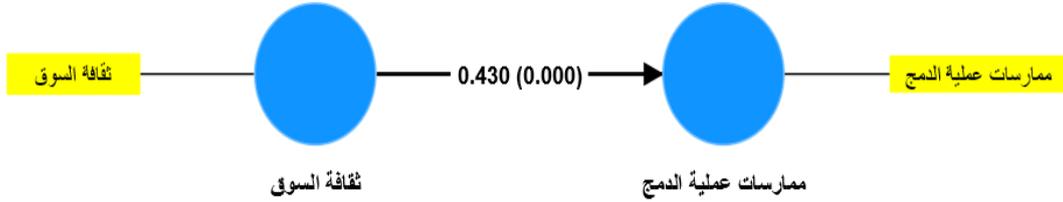
ومن خلال ما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية H2c1: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو الخارج على ثقافة السوق في المؤسسات الجزائرية.

• اختبار الفرضية الفرعية H2c2: يوجد أثر نوعي مباشر لثقافة السوق على ممارسات عملية الدمج في المؤسسات الجزائرية.

| المتغيرات                         | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Statistics ( O/STDEV ) | P T Values |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|------------|
| ثقافة السوق - ممارسات عملية السوق | 0.430               | 0.427           | 0.078                      | 5.538                  | 0.000      |

جدول 47 نتيجة الفرضية الفرعية H2c2 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخزجات ( SMART PLS 4)

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "



الشكل 39 نتيجة الفرضية الفرعية H2c2 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)

من خلال الجدول رقم 47 والشكل رقم 39 نلاحظ بأن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر نوعي مباشر لثقافة السوق على ممارسات عملية الدمج في المؤسسات الجزائرية، قد تحققت بحيث بلغت قيمة هذا التأثير (0.430) وهي قيمة قوية عند مستوى الدلالة (0.000) الذي جاء أقل من (0.05). وبهذا فهذه النتيجة تدل على أن عينة الدراسة ترى بأنها تتحلى بالقيم الثقافية التي تسهل عليها ممارسة عملية الدمج و التعلم ، إذ ترى عينة الدراسة بأن انفتاح جامعاتهم على محيطهم الخارجي قد أصبح ضرورة فعالة لاكتساب معارف جديدة وتبني طرق عمل متجددة . وبهذا يمكن القول أنه يوجد أثر نوعي غير مباشر لثقافة السوق على ممارسات عملية الربط أو الدمج في المؤسسات الجزائرية لدى عينة من جامعات الجنوب الجزائري ، إذ تتفق هذه النتيجة مع النظريات التي قام عليها دراسة Lian densten 2005 .

ومن خلال ما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية H2c2: يوجد أثر نوعي مباشر لثقافة السوق على ممارسات عملية الدمج في المؤسسات الجزائرية.

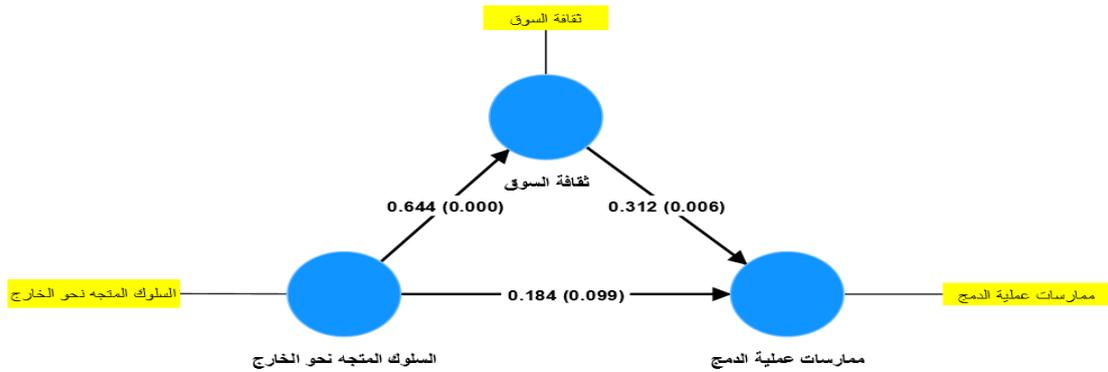
• اختبار الفرضية الفرعية H2c3: يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوكيات القيادية المتجه نحو الخارج على ممارسات عملية الدمج من خلال الدور الوسيط للثقافة السوق في المؤسسات الجزائرية.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

| معاملات المسار للتأثير المباشر   |                          |                            |                 |                     |  |
|----------------------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------|--|
| P Values                         | T Statistics ( O/STDEV ) | Standard Deviation (STDEV) | Sample Mean (M) | Original Sample (O) | المتغيرات  |
| 0.000                            | 7.507                    | 0.086                      | 0.646           | 0.644               | السلوك المتجه نحو الخارج - < ثقافة السوق                         |
| 0.099                            | 1.650                    | 0.111                      | 0.194           | 0.184               | السلوك المتجه نحو الخارج - < ممارسات عملية الدمج                 |
| 0.006                            | 2.763                    | 0.113                      | 0.300           | 0.312               | ثقافة السوق - < ممارسات عملية الدمج                              |
| معاملات المسار للأثر غير المباشر |                          |                            |                 |                     |  |
| P Values                         | T Statistics ( O/STDEV ) | Standard Deviation (STDEV) | Sample Mean (M) | Original Sample (O) | المتغيرات  |
| 0.006                            | 2.761                    | 0.073                      | 0.191           | 0.201               | السلوك المتجه نحو الخارج - < ثقافة السوق - < ممارسات عملية الدمج |
| Confidence Interval مجال الثقة   |                          |                            |                 |                     |  |
|                                  | 97.5%                    |                            |                 | %2.5                |  |
|                                  | 0.332                    |                            |                 | 0.038               |  |

جدول 48 نتيجة الفرضية الفرعية H2c3 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "



الشكل 40 نتيجة الفرضية الفرعية H2c3 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)

من خلال الجدول رقم 48 و الشكل رقم 40 نلاحظ بأن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوكيات المتجه نحو الخارج على ممارسات عملية الدمج من خلال الدور الوسيط للثقافة السوق في المؤسسات الجزائرية قد تحققت، بحيث أنه يوجد أثر دال إحصائيا بين السلوك المتجه نحو الخارج وثقافة السوق وكذلك يوجد أثر دال إحصائيا بين ثقافة السوق وممارسات عملية الدمج، في حين عند تضمين ثقافة السوق في العلاقة بين السلوك المتجه نحو الخارج وممارسات عملية الدمج يختفي الأثر ويصبح غير دال إحصائيا.

نلاحظ بأن معامل المسار غير المباشر بين السلوك المتجه نحو الخارج وممارسات عملية الدمج بوجود ثقافة السوق كمتغير وسيط ينتمي إلى مجال الثقة [0,038 : 0,332] باحتمال يقدر بـ (97.5%)، ومنه نلاحظ أن فترة الثقة لا تشمل القيمة الصفر ، و بما أن الشرط قد تحقق والعلاقة بين السلوك المتجه نحو الخارج وممارسات عملية الدمج معنوية، فيمكننا القول بأنه يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوكيات المتجه نحو الخارج على ممارسات عملية الدمج من خلال الدور الوسيط للثقافة السوق في المؤسسات الجزائرية لدى عينة من جامعات الجنوب الجزائري .

وبهذا يمكن القول بأن المدراء من خلال سلوكياتهم القيادية المتجه للخارج بإمكانهم التأثير المباشر على عاملهم وحثهم على الانفتاح نحو أفكار جديدة و الاهتمام بمواكبة ومنافسة محيطهم لكن قد يكون هذا فعالا على المدى القريب اذا يتطلب الحضور الدائم و الاشراف اليومي للمدراء من اجل حث عاملهم على العمل ،

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

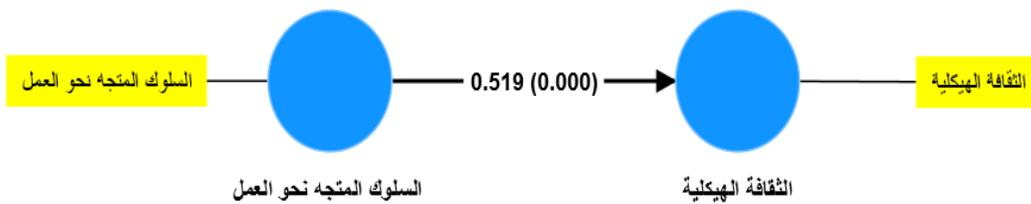
لكن إذا نجح المدير في اختراق القيم و المبادئ التي يؤمن بها فريقه الإداري عندها يمكنه تأسيس نظام رقابي ذاتي أو محرك تلقائي يوجه أعضاء العمل نحو ممارسة عملية الدمج والربط . وبهذا فان هذه النتيجة توافق نتائج دراسة Hai nem nguyne 2011 ، وكذا نتائج دراسة Le ba phong 2018 والتي ترى بأن الثقافة التنظيمية الملائمة للسلوك القيادي من شأنها أن تحفز ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة .

من خلال ما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية H2c3: يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوكيات القيادية المتجه نحو الخارج على ممارسات عملية الدمج من خلال الدور الوسيط للثقافة السوق في المؤسسات الجزائرية.

- إختبار الفرضية الفرعية H2d1: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوكيات المتجه نحو العمل على الثقافة الهيكلية في المؤسسات الجزائرية.

| P T Statistics Values ( O/STDEV ) | Standard Deviation (STDEV) | Sample Mean (M) | Original Sample (O) | المتغيرات                                   |
|-----------------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------|---|
| 0.000                             | 5.534                      | 0.519           | 0.519               | السلوك المتجه نحو العمل -> الثقافة الهيكلية |

جدول 49 : نتيجة الفرضية الفرعية H2d1 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)



## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

الشكل 41 نتيجة الفرضية الفرعية H2d1 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)

من خلال الجدول رقم 49 والشكل رقم 41 نلاحظ بأن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر نوعي مباشر للسلوكيات المتجه نحو العمل على الثقافة الهيكلية في المؤسسات الجزائرية، قد تحققت بحيث بلغت قيمة هذا التأثير (0.519) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). إذ تدل هذه النتيجة على أن عينة الدراسة ترى بأن تتمتع مدراء جامعات الجنوب الجزائري بسلوكيات القيادة المتجه نحو العمل من خلال حرصهم على توضيح المهام ، ومتابعة النتائج وتقييمها دور في اهتمامهم بإنجاز المهام بصورة مثالية و القيام بها بكل كفاءة ، كما يرى الباحث أيضا بأن عينة الدراسة تضم كفاءات بخبرات عمل كبيرة تجعلهم يتمتعون بقيم احترافية و مبادئ تتناسب مع السلوك القيادي المتجه نحو العمل وبهذا يمكن القول أن لسلوك القيادي المتجه نحو العمل أثر نوعي مباشر على الثقافة الهيكلية بالمؤسسات الجزائرية لعينة من جامعات الجنوب الجزائري ، إذ تؤكد نتائج هذه الفرضية النتائج المتوصل اليها من طرف الدراسات السابقة والتي تؤكد أن نمط الثقافة التنظيمية ما هو الا انعكاس عن السلوكيات القيادية للمدير والتي تتبناها كل من دراسة Joshua 2006 ، ودراسة Gregory hair 2021 .

من خلال ما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية H2d1: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوكيات المتجه نحو العمل على الثقافة الهيكلية في المؤسسات الجزائرية.

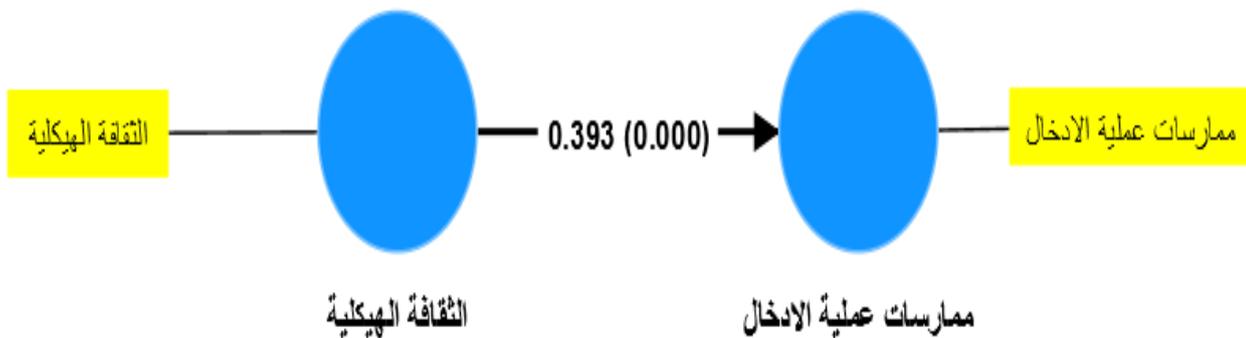
• اختبار الفرضية الفرعية H2d2: يوجد أثر نوعي مباشر للثقافة الهيكلية على ممارسات عملية الإدخال في المؤسسات الجزائرية.

| P T Statistics     | Standard Deviation (STDEV) | Sample Mean (M) | Original Sample (O) | المتغيرات |
|--------------------|----------------------------|-----------------|---------------------|-----------|
| Values ( O/STDEV ) |                            |                 |                     |           |

الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

|                       |       |       |       |       |       |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| الثقافة الهيكلية ->   | 0.393 | 0.389 | 0.112 | 3.159 | 0.000 |
| ممارسات عملية الادخال |       |       |       |       |       |

جدول 50 نتيجة الفرضية الفرعية H2d2 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)



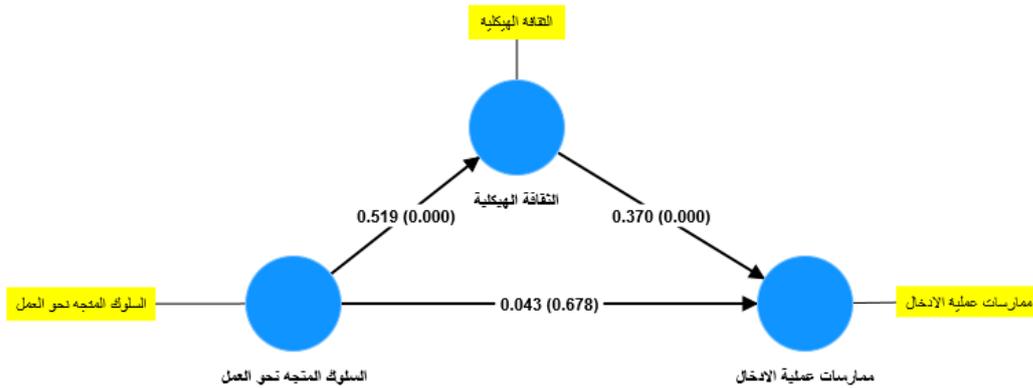
الشكل 42 نتيجة الفرضية الفرعية H2d2 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)

من خلال الجدول رقم 50 والشكل رقم 42 نلاحظ بأن الفرضية التي تنص على أنه وجد أثر نوعي مباشر للثقافة الهيكلية على ممارسات عملية الإدخال في المؤسسات الجزائرية، قد تحققت بحيث بلغت قيمة هذا التأثير (0.393) عند مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). وبهذا تؤكد نتائج هذه الدراسة أن كل قيم ومبادئ الثقافة الهيكلية التي يؤمن بها الأساتذة الإداريين و الأكاديميين في جامعات الجنوب تسهل عليهم اكتساب معارف جديدة و ممارسة عملية الادخال بطريقة فعالة وواعية تجعلهم يتمكنون من إنجاز مهامهم اليومية بكل كفاءة ، وبهذا فإن هذه النتيجة تدعم الأفكار النظرية التي جاءت بها دراسة lian densten 2005 .

ومن خلال ما سبق فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية H2d2: يوجد أثر نوعي مباشر للثقافة الهيكلية على ممارسات عملية الإدخال في المؤسسات الجزائرية.

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

- اختبار الفرضية الفرعية H2d3: يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو العمل على ممارسات عملية الإدخال من خلال الدور الوسيط للثقافة الهيكلية في المؤسسات الجزائرية.



الشكل 43 نتيجة الفرضية الفرعية H2d3 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)

من خلال الجدول رقم 51 والشكل 43 نلاحظ بأن الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو العمل على ممارسات عملية الإدخال من خلال الدور الوسيط للثقافة الهيكلية في المؤسسات الجزائرية قد تحققت، بحيث أنه يوجد أثر دال إحصائيا بين السلوك المتجه نحو العمل والثقافة الهيكلية وكذلك يوجد أثر دال إحصائيا بين الثقافة الهيكلية وممارسات عملية الإدخال، في حين عند تضمين الثقافة الهيكلية في العلاقة بين السلوك المتجه نحو العمل وممارسات عملية الإدخال يختفي الأثر ويصبح غير دال إحصائيا.

| معاملات المسار للتأثير المباشر |                          |                            |                 |                     |   |
|--------------------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------|---|
| P Values                       | T Statistics ( O/STDEV ) | Standard Deviation (STDEV) | Sample Mean (M) | Original Sample (O) | المتغيرات   |
| 0.000                          | 3.698                    | 0.100                      | 0.368           | 0.370               | الثقافة الهيكلية - < ممارسات عملية الإدخال        |
| 0.000                          | 5.534                    | 0.094                      | 0.519           | 0.519               | السلوك المتجه نحو العمل - < الثقافة الهيكلية      |
| 0.678                          | 0.415                    | 0.105                      | 0.037           | 0.043               | السلوك المتجه نحو العمل - < ممارسات عملية الإدخال |

معاملات المسار للأثر غير المباشر

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

| P Values                       | T Statistics ( O/STDEV ) | Standard Deviation (STDEV) | Sample Mean (M) | Original Sample (O) | المتغيرات  |
|--------------------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------|---------------------|--|
| 0.004                          | 2.879                    | 0.067                      | 0.192           | 0.192               |  |
| Confidence Interval مجال الثقة |                          |                            |                 |                     | السلوك المتجه نحو العمل -> الثقافة الهيكلية -> ممارسات عملية الادخال |
|                                | 97.5%                    |                            |                 | %2.5                |  |
|                                | 0.332                    |                            |                 | 0.069               |  |

جدول 51 نتيجة الفرضية الفرعية H2d3 من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات ( SMART PLS 4)

نلاحظ بأن معامل المسار غير المباشر بين السلوك المتجه نحو العمل وممارسات عملية الإدخال بوجود الثقافة الهيكلية كمتغير وسيط ينتمي إلى مجال الثقة [0,069: 0,332] باحتمال يقدر بـ (97.5%)، ومنه نلاحظ أن فترة الثقة لا تشمل القيمة الصفر، بما أن الشرط قد تحقق والعلاقة بين السلوك المتجه نحو العمل وممارسات عملية الإدخال معنوية، فيمكننا القول بأنه يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو العمل على ممارسات عملية الإدخال من خلال الدور الوسيط للثقافة الهيكلية في المؤسسات الجزائرية.

وبهذا فإن نتيجة هذه الفرضية تبين الدور الكبير لوجود قيم الثقافة الهيكلية كظروف ملائمة تساند وتقوي التأثير السلوك المدراء القيادي المتجه للعمل في تحفيز ممارسات عمليات الادخال لدى عينة الدراسة إذ أن نتيجة الفرضية H1d لم تحقق وجود أثر لسلوك القيادي المتجه نحو العمل على ممارسات عملية الادخال في المؤسسات محل الدراسة ، والذي تم تأويله من طرف الباحث إلى عدم تناغم القيم الثقافية للأساتذة الإداريين وكذا الاكاديميين وتصوراتهم مع السلوكيات القيادية للمدراء محل الدراسة ، وبهذا نجد أن السلوكيات القيادية تحتاج الى انشاء القيم الثقافية الملائمة للممارسات العملياتية المعرفية المراد تحفيزها ، ومنه يمكن القول أن السلوكيات القيادية المتجه نحو العمل لها تأثير نوعي غير مباشر على ممارسات عمليات الادخال من خلال الدور الوسيط لثقافة الهيكلية لدى المؤسسات الجزائرية في عينة من جامعات الجنوب الجزائري . إذ تتوافق هذه النتيجة مع نتائج كل من دراسة Hai nem nguyne 2011 ، وكذا دراسة Le ba phong 2018 .

## الفصل الثاني الجانب التطبيقي دراسة حالة على المؤسسات الجزائرية " عينة من جامعات الجنوب الجزائري "

---

---

ومن خلال ما سبق فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية H2d3: يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو العمل على ممارسات عملية الإدخال من خلال الدور الوسيط للثقافة الهيكلية في المؤسسات الجزائرية .

## خلاصة الفصل التطبيقي

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية للبحث والتي تم اعتماد المؤسسة الجامعية فيها من بين جميع المؤسسات الجزائرية كنموذج لهذه الدراسة ومن هذا المنطلق فقد تم اختيار عينة من جامعات الجنوب الجزائرية ( جامعة بشار ، جامعة ادرار ، جامعة غرداية ، جامعة ورقلة ) كمؤسسات محل دراسة و اختبار لنموذج و فرضيات هذا البحث .ومن أجل هذا قام الباحث بتعريف بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة ، حدود الدراسة ، المنهجية و الأدوات الإحصائية التي تم اعتمادها سواء في جمع البيانات أو تحليلها ، و تعريف أيضا بنموذج النظري المقترح و بالفرضيات التي جاء بها من أجل اختبارها لمعرفة مدى صحته .وعلى ضوء كل هذا فقد بينت نتائج تحليل إجابات افراد العينة الأهمية البالغة لممارسات السلوكيات القيادية من طرف مدراء جامعات الجنوب ودورها في تحفيز و الهام العاملين من أجل ممارسة عمليات إدارة المعرفة بمختلف أنواعها ، بالإضافة لإبراز دور الثقافة التنظيمية كوسيلة حيوية في توجيه و تقويم السلوكيات التنظيمية الداعمة لعمليات إدارة المعرفة ، إذ تم استخلاص الهدف الأساسي للدراسة و الذي تعمقنا من خلاله في تأكيد التأثير النوعي لسلوكيات القيادة كمتغير مستقل و الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في تسهيل و تعزيز عمليات إدارة المعرفة المستهدفة ، وبهذا فقد أكدت نتائج الفرضيات المراد الوصول إليها صحة النموذج النظري المقترح ، على الرغم من أن نتائج كل من الفرضيات H1a ، H1d ، H2a2، H2a3 ، H2b3 ، لم يتم اثباتها إلى أن الباحث يرى بأن لها تفسيرات عديدة أخرى لا تنفي صحة النموذج المقترح ، بل تدعم قوته في اعتماده كخارطة يستهدي بها مدراء المؤسسات الجزائرية في تعاملهم مع العاملين ، كما أن اثبات باقي الفرضيات الهامة الأخرى ، يؤكد مدى فعالية هذا النموذج H1 ، H1b ، H1c ، H2 ، H2a1 ، H2b1 ، H2b2 ، H2c1 ، H2c2 ، H2c3 ، H1d ، H2d1 ، H2d2 ، H2d3 . وبهذا تؤكد نتائج البحث بأنه يجب ملائمة السلوك القيادي للعملية المعرفية المراد تفعيلها و كذا القيم الثقافية المراد نشرها لدى أفراد المنظمة ، إذ تنعكس هذه الأخيرة على تقوية أثر السلوكيات القيادية فيما بعد من خلال توجيه السلوك التنظيمي حسب المعايير و القيم الملائمة لتحفيز و تنفيذ مختلف عمليات إدارة المعرفة .

# الخاتمة

## الخاتمة:

لطالما كان موضوع القيادة و الثقافة التنظيمية و ارتباطهما بمفهوم إدارة المعرفة محط اهتمام الباحثين و الدارسين في مجال الإدارة و العلوم الاجتماعية وغيرها وهذا انطلاقا من الدور البالغ و الأثر الفعال لكل منها على نتائج المؤسسة و أدائها التنظيمي بصفة عامة ، وعلى مشاركة العاملين لمعارفهم و خبراتهم بصفة خاصة إذ أكدت الدراسات بأن مستوى نجاح المنظمة في بلوغ أداها يعتمد على مستوى توفر السلوكيات القيادية فيها و كذا القيم الثقافية التي يتشاركها أعضاء التنظيم و يؤمنون بها .

وبناء على ما سبق فقد انطلقت هذه الدراسة بهدف إيجاد همزة الوصل الإيجابية التي تحقق تأثيرا فعالا بين كل من القيادة و الثقافة التنظيمية وكذا ممارسات عمليات إدارة المعرفة ، وبعد الغوص في تصفح الدراسات السابقة فقد تبين للباحث وجود إشكالية مفادها أن الأنماط القيادية وكذا أنواع الثقافة التنظيمية لم يكن لها نفس التأثير الإيجابي على عمليات إدارة المعرفة ، وهذا لأن عمليات إدارة المعرفة مختلفة في ظروفها وطبيعتها مما يجعل النمط القيادي الواحد ذو تأثير إيجابي على عملية معرفية دون سواها ، وكذلك القيم الثقافية التي يحملها أعضاء الفريق ، ولهذا فقد اختار الباحث السلوكيات القيادية لأنها أكثر مرونة وانسيابية إذ تتغير السلوكيات القائد على حسب الهدف المراد الوصول اليه ، والظروف المحيطة به ، وبهذا فقد هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التي مفادها ما هو أثر السلوكيات القيادية و الأنماط الثقافية اعلى ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية ؟

وبهذا فقد قامت هذه الدراسة باتباع المنهج الوصفي ، من خلال الاعتماد على طريقة امراء في تقسيم هذا البحث إلى فصلين ، إذ تناولنا في الفصل الأول الأدبيات و المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة وكذا الدراسات السابقة التي تناولتها ، إذ تم تعريف أبعاد متغيرات الدراسة في هذا البحث من خلال نموذج السلوكيات القيادية الفعالة ليوكل ، نموذج القيم المتنافسة لثقافة التنظيمية ، وكذا نموذج إدارة المعرفة لنوناكا و تاكاشيشي ، ليتم في الأخير اقتراح نموذج نظري من طرف الباحث يقدم فيه إمكانية وجود تأثيرات نوعية للسلوكيات القيادية مباشرة على عمليات إدارة المعرفة وغير مباشرة من خلال إنشاء أنماط ثقافية مختلفة .

إذ تطرقنا في الفصل التطبيقي للدراسة باعتماد النموذج المقترح للأثر النوعي للسلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة المعرفة ، والذي حاولنا من خلاله اختبار 18 الفرضية ، إذ تم اختيار جامعات الجنوب الجزائري ( جامعة بشار، جامعة ادرار ، جامعة غرداية ، جامعة ورقلة ) كعينة لهذه الدراسة ، بحيث تم توزيع

400 استمارة على عينة من الأساتذة ، عمداء الكليات ، رؤساء الأقسام ، رؤساء المشاريع ، الأساتذة الاداريين ليتم في الأخير اعتماد 360 استمارة لصلاحيتها ، وبهذا فقد تم تحليل النتائج و اختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج Spss V25 ، وكذا برنامج Smart Pls V4 ، و من خلال الاعتماد على أساليب النمذجة بالمعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية ، فقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

➤ الفرضية الرئيسية H1: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.

بعد اختبار هذه الفرضية فقد تم قبولها إذ أجمعت نتائج إجابات عينة الدراسة على وجود ممارسات للسلوكيات القيادية من طرف مدراء جامعات الجنوب والتي تسمح لهم بممارسة عمليات إدارة المعرفة المختلفة كل حسب طبيعة وظيفته ، إذ أكدت هذه النتيجة كل من نتائج الدراسات السابقة التالية سعيدة الضيف 2019 ، أحمد جوبر 2021 ، Mohnish Kumar 2013 ، Mathias sandstorm 2017 ، وكتيجة لهذه الفرضية نقول أنه :

✓ يوجد أثر نوعي للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.

➤ الفرضية الفرعية H1a: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو العلاقات على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية.

بعد اختبار هذه الفرضية فقد تم رفضها ، إذ فسر الباحث هذه النتيجة للخلفية الثقافية للأساتذة الاكاديميين و الإداريين بجامعات الجنوب والتي قد تمنعهم من التفاعل الإيجابي مع السلوك المتجه للعلاقات من طرف المدراء ، إذ قد يفهم أحيانا سلوك المدير أثناء رغبته بمساعدة العاملين في مهامهم ، من خلال الحديث معهم حول مشاكل العمل التي تواجههم على أنه تدخل في عملهم وتجاوز لصلاحيات المدير مما قد يجعل هذا الامر ينعكس سلبا على نوايا العاملين في مشاركة معارفهم ومبادلتها مع زملائهم ، كما فسر الباحث للجدول الزمني لوظائف الأساتذة وطبيعة عملهم مما قد يعيقهم من البقاء لفترة طويلة معا وبناء علاقات رسمية وطيدة مما يجعلهم يعتمدون على طرق أخرى في تبادل معارفهم ، وكتيجة لهذه الفرضية نقول :

✓ لا يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو العلاقات على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية.

➤ الفرضية الفرعية **H1b**: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو التغيير على ممارسات عملية الاخراج في المؤسسات الجزائرية.

بعد القيام باختبار هذه الفرضية فقد تم تأكيدها ، إذ تتفق عينة الدراسة على أن اهتمام مدراء جامعات الجنوب بعقد الاجتماعات العلمية و الفضاءات الاكاديمية تشجعهم على تبادل و مشاركة معارفهم ، عن طريق مقالات و منشورات علمية ، بالإضافة الى اطلاق مشاريع المؤسسة الناشئة الذي ساهم في تسهيل ممارسات التجسيد من عمليات إدارة المعرفة ، من خلال إستنباط أفكار الطلبة و الأساتذة و تحسيدها على أرض الواقع ، حيث تؤكد هذه الفرضية نتيجة دراسة Mehmet Akif 2020 ، وبهذا نقول بأن :

✓ يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو التغيير على ممارسات عملية الاخراج في المؤسسات الجزائرية.

➤ الفرضية الفرعية **H1c**: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو الخارج على ممارسات عملية الدمج في المؤسسات الجزائرية.

لقد تم تأكيد نتيجة هذه الفرضية ، إذ اتفقت عينة الدراسة بأن اهتمام مدراء جامعات الجنوب بالانفتاح على محيط الجامعة الخارجي من خلال انشاء روابط و شبكات مع باقي أصحاب المصالح و المؤسسات الجامعية المختلفة في اطار توأمة الجامعات ، وكذا توفير التربصات الميدانية التي يستفيد منها الباحثين ، دور كبير في زيادة معارفهم من خلال مهارات و تجارب جديدة . و كنتيجة لهذه الفرضية نقول :

✓ يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو الخارج على ممارسات عملية الدمج في المؤسسات الجزائرية .

➤ الفرضية الفرعية **H1d**: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو العمل على ممارسات عملية الادخال في المؤسسات الجزائرية.

إذ لم يتم إثبات هذه الفرضية ، حيث يرى الأساتذة الإداريين و الاكاديميين بأنهم يتميزون بخبرة كبيرة في ميدان العمل تجعلهم مدركين لما يجب القيام به دون الحاجة لتدخل من المدراء ، إذ أن امتلاكهم لمساحة من الحرية يسهل لهم القيام بأعمالهم بطريقة ، أين تتفق هذه نتيجة مع دراسة Mohsin Kumar 2013 وبهذا :

✓ لا يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه نحو العمل على ممارسات عملية الادخال في المؤسسات الجزائرية.

➤ الفرضية الرئيسية H2: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.

لقد تم اثبات هذه الفرضية ، إذ ترى عينة الدراسة أن إدارة جامعات الجنوب الجزائري تتمتع بسلوكيات قيادية تؤهلها لزرع القيم الثقافية الملائمة ، مما يجعل هذه الأخيرة بمثابة الوعاء المناسب لتسهيل ممارسات عمليات إدارة المعرفة لدى الأساتذة الإداريين و الأساتذة الأكاديميين ، حيث اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع نتائج كل من دراسة محمد بن موسى وآخرون 2018 ، دراسة Hai nem nguyne 2011 ، Le ba phong 2018 ، والتي توصلت كلها بأن للسلوكيات القيادية تأثير غير مباشر على إدارة المعرفة من خلال الثقافة التنظيمية.

✓ يوجد أثر نوعي مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.

➤ الفرضية الفرعية H2a1: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو العلاقات على ثقافة المجموعة في المؤسسات الجزائرية.

إذ تم اثبات هذه الفرضية ، حيث ترى عينة الدراسة بأن الممارسات القيادية النوعية لسلوكيات المتجه للعلاقات من طرف مدراء جامعات الجنوب واهتمامهم ببناء علاقات قوية و كذا تحفيز العاملين دور في نشر القيم التي تؤمن بقوة بينهم العمل الجماعي و العمل كفريق ، إذ تتفق مع نتائج الدراسات السابقة ل James c sarros 2002 ، Joshua 2006 ، Gregory hair 2021 و التي تقول بأن الثقافة التنظيمية ماهي الا انعكاس لسلوكيات القيادة داخل محيط العمل ، وبأن نمط الثقافة التنظيمية يتأثر بنمط السلوك القيادي القائم في المؤسسة.

✓ يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو العلاقات على ثقافة المجموعة في المؤسسات الجزائرية.

➤ الفرضية الفرعية H2a2 : يوجد أثر نوعي مباشر لثقافة المجموعة على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية.

لم يتم تحقيق هذه الفرضية ، وهذا لأن عينة الدراسة لا تعتمد على قيم ثقافة المجموعة أثناء تبادلها للمعارف الضمنية ، كما أن عينة الدراسة تفضل في تبادل معارفها على منطلق الاحترافية في العمل بعيدا عن الاعتبارات الشخصية و التي كما تم توضيح في نتيجة الفرضية H1a قد تعود لسبب طبيعة عمل عينة الدراسة وعدم بقاءها لمدة كافية في محيط العمل مما يصعب عليها تشارك المعارف على شكل فرق عمل .

✓ لا يوجد أثر نوعي مباشر لثقافة المجموعة على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية.

➤ الفرضية الفرعية H2a3: يوجد أثر نوعي غير مباشر لسلوك المتجه نحو العلاقات على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية من خلال الدور الوسيط للثقافة المجموعة في المؤسسات الجزائرية.

لم يتم إثبات هذه الفرضية ، وهذا لأن عينة الدراسة لا تفضل تبادل ومشاركة معارفها الضمنية من خلال الاجتماعات الغير رسمية ، حيث قد تتأثر خلفيتهم الاجتماعية بخلفيتهم الوظيفية مما يجعلهم يفضلون اللقاءات الاكاديمية كوسيلة لتبادل وتشارك المعارف الضمنية .

✓ لا يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو العلاقات على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية من خلال الدور الوسيط للثقافة المجموعة في المؤسسات الجزائرية.

➤ الفرضية الفرعية H2b1: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو التغيير على الثقافة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية.

لقد تم إثبات هذه الفرضية ، إذ تؤكد عينة الدراسة على أن مدراء جامعات الجنوب الجزائري يشجعون على التجديد من خلال تبادل الأفكار الإبداعية ، مما يشكل لديهم تصورات و قيم تسعى للتعلم أشياء جديدة من خلال تبادل الأفكار وطرحها ، إذ تتناسب هذه النتيجة مع نتائج دراسة Joshua ، James c sarros 2002 ، 2006 ، Gregory hair 2021 .

✓ يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو التغيير على الثقافة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية .

➤ الفرضية الفرعية H2b2: يوجد أثر نوعي مباشر للثقافة الإبداعية على ممارسات عملية الإخراج في المؤسسات الجزائرية.

تم إثبات هذه الفرضية ، بحيث ترى عينة الدراسة بأنهم يتمتعون بقيم الثقافة الإبداعية مما يجعلهم متحمسين للتعلم الدائم و مواصلة البحث العلمي مما ينعكس ذلك على سلوكياتهم الوظيفية فيجعلهم مبادرين لإخراج معارفهم الضمنية و المشاركة بها بصورة تلقائية ، إذ تؤكد هذه نتيجة ما توصلت اليه دراسة رولا محمود حجازي 2015 ،

وكذا دراسة Payman aknavan 2014 ، إضافة لدراسة Mohsen allmeh وأخرون 2011 ، بأن للثقافة التنظيمية تأثير مباشر على ممارسات عمليات إدارة المعرفة .

✓ يوجد أثر نوعي مباشر للثقافة الإبداعية على ممارسات عملية الإخراج في المؤسسات الجزائرية .

➤ الفرضية الفرعية H2b3: يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو التغيير على ممارسات عملية الإخراج من خلال الدور الوسيط للثقافة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية.

لم يتم اثبات هذه الفرضية ، إذ يرى الباحث بأن عينة الدراسة ترى بأنها تحمل القيم الثقافة الإبداعية التي تمكنها من ممارسة عملية التجسيد من عمليات إدارة المعرفة دون حاجتها لتدخل مدير المؤسسة من خلال سلوكه المتجه نحو الخارج .

✓ لا يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو التغيير على ممارسات عملية الإخراج من خلال الدور الوسيط للثقافة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية.

➤ الفرضية الفرعية H2c1: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو الخارج على ثقافة السوق في المؤسسات الجزائرية.

تم إثبات هذه الفرضية ، لقد تم اتفاق عينة الدراسة على أن مدراء جامعات الجنوب الجزائري يتمتعون بسلوكيات قيادية متجه نحو الخارج والتي تساهم في رسم القيم و المعايير التي توجه السلوك التنظيمي للأساتذة الإداريين و الاكاديميين أثناء تأديتهم لأعمالهم ، مما يجعل هذه النتيجة توافق نتائج كل من الدراسة James c sarros 2002 ، Joshua 2006 ، Gregory hair 2021 .

✓ يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو الخارج على ثقافة السوق في المؤسسات الجزائرية.

➤ الفرضية الفرعية H2c2: يوجد أثر نوعي مباشر لثقافة السوق على ممارسات عملية الدمج في المؤسسات الجزائرية.

تم اثبات هذه الفرضية ، إذ ترى عينة الدراسة بأن انفتاح جامعاتهم على محيطهم الخارجي قد أصبح ضرورة فعالة لاكتساب معارف جديدة وتبني طرق عمل متجددة ، وهذا تتفق هذه النتيجة مع النظريات التي قام عليها دراسة Lian densten 2005 .

✓ يوجد أثر نوعي مباشر لثقافة السوق على ممارسات عملية الدمج في المؤسسات الجزائرية .

➤ الفرضية الفرعية H2c3: يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو الخارج على ممارسات عملية الدمج من خلال الدور الوسيط للثقافة السوق في المؤسسات الجزائرية .

تم اثبات هذه الفرضية ، إذ أن اهتمام مدراء جامعات الجنوب باكتساب علاقات إيجابية مع المحيط الخارجي للجامعة قد ساهم في ترسيخ قيم و مبادئ لدى العاملين تشجعهم على ممارسة عملية الدمج ، وبهذا فان هذه النتيجة توافق نتائج دراسة Hai nem nguyne 2011 ، وكذا نتائج دراسة Le ba phong 2018 والتي ترى بأن الثقافة التنظيمية الملائمة للسلوك القيادي من شأنها أن تحفز ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة .

✓ يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوكيات القيادية المتجه نحو الخارج على ممارسات عملية الدمج من خلال الدور الوسيط للثقافة السوق في المؤسسات الجزائرية.

➤ الفرضية الفرعية H2d1: يوجد أثر نوعي مباشر للسلوكيات المتجه نحو العمل على الثقافة الهيكلية في المؤسسات الجزائرية.

تم اثبات هذه الفرضية ، إذ تبين هذه النتيجة على أن عينة الدراسة ترى بأن مدراء جامعات الجنوب الجزائري يحرصون على توضيح المهام ، ومتابعة النتائج وتقييمها ، مما يعكس هذا على توجيه فناعاتهم وقيمهم في الرغبة في انجاز الاعمال بمثابة ، إذ تؤكد نتائج هذه الفرضية نتائج المتوصل اليها من طرف دراسة Joshua 2006 ، ودراسة Gregory hair 2021 .

✓ يوجد أثر نوعي مباشر للسلوكيات المتجه نحو العمل على الثقافة الهيكلية في المؤسسات الجزائرية.

➤ الفرضية الفرعية H2d2: يوجد أثر نوعي مباشر للثقافة الهيكلية على ممارسات عملية الإدخال في المؤسسات الجزائرية.

تم اثبات هذه الفرضية ، إذ يرى الأساتذة الإداريين و الاكاديميين بأن تشاركتهم لنفس المبادئ و القيم التي تهتم بالعمل ، يسهل عليهم اكتساب معارف جديدة و ممارسة عملية الادخال بطريقة فعالة ، اذ تدعم هذه النتيجة الأفكار النظرية التي جاءت بها دراسة lian densten 2005 .

✓ يوجد أثر نوعي مباشر للثقافة الهيكلية على ممارسات عملية الإدخال في المؤسسات الجزائرية.

➤ الفرضية الفرعية H2d3: يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو العمل على ممارسات عملية الإدخال من خلال الدور الوسيط للثقافة الهيكلية في المؤسسات الجزائرية .

تم اثبات هذه الفرضية ، إذ أن قيم الثقافة الهيكلية التي يؤمن بها افراد عينة الدراسة والتي ساهمت السلوكيات القيادية للمدراء في تنميتها من خلال السلوك المتجه للعمل ، قد سهلت و دعمت تأثير سلوك المدراء القيادي المتجه للعمل في تحفيز ممارسات عمليات الادخال لدى عينة الدراسة ، وبهذا فإن هذه الدراسة تتفق مع نتائج Hai nem nguyne 2011 ، وكذا دراسة Le ba phong 2018 .

✓ يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه نحو العمل على ممارسات عملية الإدخال من خلال الدور الوسيط للثقافة الهيكلية في المؤسسات الجزائرية.

#### ➤ نتيجة عامة

إن جامعات الجنوب الجزائري تركز على كل من السلوك القيادي المتجه نحو التغيير في تفعيل ممارسات عملية التجسيد أو الإخراج من عمليات إدارة المعرفة ، كما أنها تركز على السلوك المتجه نحو الخارج في تفعيل عملية الربط أو الدمج ، في حين أنها تعتمد على نشر قيم الثقافة الإبداعية ، ثقافة السوق ، و الثقافة الهيكلية في ممارسة كل من عملية التجسيد ، عملية الدمج ، و عملية التفريغ او الإخراج على الترتيب . بينما يركز المدراء في جامعات الجنوب الجزائري على كل من السلوك القيادي المتجه للخارج و المتجه للعمل في نشر مبادئ و قيم كل من ثقافة السوق و الثقافة الهيكلية من أجل تشجيع ممارسات عملية الدمج و عملية التفريغ من عمليات إدارة المعرفة. وبالتالي فإن جامعات الجنوب الجزائري لا تركز على تفعيل ممارسات عملية التنشئة من خلال السلوك المتجه للعلاقات ولا من خلال قيم ثقافة المجموعة .

#### ➤ توصيات الدراسة

على ضوء ما تم الوصول اليه من نتائج ، وحرصا على رقي مستوى المؤسسات الجزائرية بصفة عامة و المؤسسات الجامعية بصفة خاصة في رفع مستوى القيادة فيها ، وكذا توفير قيم و مبادئ الثقافة التنظيمية المشجعة لتعزيز وتنمية ممارسات عمليات إدارة المعرفة ، فإننا نقدم مجموعة من التوصيات التي نذكر منها :

○ ضرورة التكوين الجيد و الدائم لمدراء و مسؤولي الجامعات حول كيفية قيادة فرق العمل و التحلي بالسلوكيات القيادية .

○ ضرورة التكوين الجيد للأساتذة و الموظفين على حد سواء حول كيفية التواصل و الاتصال في محيط العمل .

- ضرورة القيام بتحفيظات مادية و معنوية للأشخاص المبادرين بمشاركة معارفهم من أجل نشر ثقافة إدارة المعرفة في محيط العمل .
- ضرورة القيام بتكوينات داخلية وخارجية للعاملين من خلال تنويع المهام و المناصب للعامل في محيط العمل وكذا القيام بتربصات لدى مؤسسات جامعية و خدماتية أخرى .
- ضرورة برمجة نشاطات ثقافية جماعية تهتم بميولات الموظفين وتشجعها من اجل تقوية العلاقة بين الموظف و الإدارة.
- ضرورة فتح بريد الكتروني للإدارة يهتم بمشكال العاملين وكيفية حلها حيث يكون مفتوح للمشاركة من طرف جميع الموظفين .

➤ افاق الدراسة :

- إعادة دراسة النموذج المقترح في هذه الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص .
- أثر المواقف القيادية : التابعين ، الهدف ، السلطة متغير وسيط في العلاقة بين القيادة والتشارك المعرفي للموظفين .
- أثر السلوكيات القيادية على إخفاء المعرفة التنظيمية .

# قائمة المصادر والمراجع

- Abbas, J. and M. Sağsan (2019). "Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis." Journal of cleaner production **229**: 611-620.
- Ahmady, G. A., et al. (2016). "Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model." Procedia-Social and Behavioral Sciences **230**: 387-395.
- Akhavan, P., et al. (2014). "The effect of organizational culture and leadership style on knowledge management in selected research organizations." Citation: Akhavan, Peyman, Zahedi, MR, Dastyari, Akram, and ali Abasaltian (2014): 432-440.
- Alavi, M. and D. E. Leidner (2001). "Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues." MIS quarterly: 107-136.
- Allaire, Y. and M. E. Firsirotu (1984). "Theories of organizational culture." Organization studies **5**(3): 193-226.
- Allameh, M., et al. (2011). "The relationship between organizational culture and knowledge management:(A case study: Isfahan University)." Procedia Computer Science **3**: 1224-1236.
- Amin Bidokhti, A., et al. (2011). "Investigation of relation between organizational culture and knowledge management in educational system of Semnan, Iran." Rahbord quarterly journal **20**(59): 191-216.
- Ashkanasy, N. M., et al. (2000). Handbook of organizational culture and climate, Sage.
- Avolio, B. J., et al. (1999). "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership." Journal of occupational and organizational psychology **72**(4): 441-462.
- Bass, B. M. (1997). "Personal selling and transactional/transformational leadership." Journal of Personal Selling & Sales Management **17**(3): 19-28.
- Beckman, T. J. (1999). The current state of knowledge management. Í J. Liebowitz (Ritstj.), Knowledge management handbook (bls. 1-1-1-22), Boca Raton: CRC Press.
- Behrendt, P., et al. (2017). "An integrative model of leadership behavior." The leadership quarterly **28**(1): 229-244.

Benmira, S. and M. Agboola (2021). "Evolution of leadership theory." BMJ Leader: leader-2020-000296.

Bhatt, G. D. (2001). "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people." Journal of Knowledge Management.

Block, L. (2003). "The leadership-culture connection: an exploratory investigation." Leadership & Organization Development Journal.

Cameron, K. S. and R. E. Quinn (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, John Wiley & Sons.

Caniëls, M. C., et al. (2017). "Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing." Journal of Knowledge Management.

Chait, L. P. (1999). "Creating a successful knowledge management system." The Journal of Business Strategy **20**(2): 23.

Chang, S. C. and M. S. Lee (2007). "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction." The learning organization **14**(2): 155-185.

Cleveland, H. (1985). "The twilight of hierarchy: Speculations on the global information society." Public Administration Review: 185-195.

Cray, D., et al. (2007). "Managing the arts: Leadership and decision making under dual rationalities." The Journal of Arts Management, Law, and Society **36**(4): 295-313.

Davenport, T. H. and L. Prusak (1997). Information ecology: Mastering the information and knowledge environment, Oxford University Press on Demand.

Davis, S. M. (1984). Managing corporate culture, HarperCollins Publishers.

Denison, D. R. and G. M. Spreitzer (1991). "Organizational culture and organizational development: A competing values approach." Research in organizational change and development **5**(1): 1-21.

Deshpande, R. and F. E. Webster Jr (1989). "Organizational culture and marketing: defining the research agenda." Journal of marketing **53**(1): 3-15.

Dziak, M. (2019). Great man theory, Salem Press.

- Graham, J. R., et al. (2022). "Corporate culture: Evidence from the field." Journal of Financial Economics **146**(2): 552-593.
- Gray, J. H. and I. L. Densten (2005). "Towards an integrative model of organizational culture and knowledge management." International Journal of Organisational Behaviour **9**(2): 594-603.
- Groseschl, S. and L. Doherty (2000). "Conceptualising culture." Cross cultural management: an international journal **7**(4): 12-17.
- Hatch, M. J. (1993). "The dynamics of organizational culture." Academy of management review **18**(4): 657-693.
- Hogan, S. J. and L. V. Coote (2014). "Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model." Journal of business research **67**(8): 1609-1621.
- Hunt, T. and L. Fedynich (2019). "Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea." Journal of Arts and Humanities **8**(2): 22-26.
- Hussinki, H., et al. (2017). "Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance." Journal of intellectual capital.
- Ives, B., et al. (1980). "A framework for research in computer-based management information systems." Management science **26**(9): 910-934.
- Jafari, M., et al. (2009). "A review on knowledge management discipline." Journal of Knowledge Management Practice **10**(1): 1-23.
- Kumar, M. (2013). "Effect of leadership behaviors on knowledge creation in Indian organizations." Delhi Business Review **14**(2).
- Lee, H. W., et al. (2019). "Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation." Journal of Management **45**(2): 819-846.
- Li, C., et al. (2015). "Transformational leadership dimensions and employee creativity in China: A cross-level analysis." Journal of business research **68**(6): 1149-1156.
- Liss, K. (1999). "Do we know how to do that? Understanding knowledge management." Harvard Management Update **4**(12): 1-4.
- López, S. P., et al. (2004). "Managing knowledge: the link between culture and organizational learning." Journal of Knowledge Management.

Magnier-Watanabe, R., et al. (2015). "A study of knowledge management enablers across countries." The essentials of knowledge management: 175-195.

Maxwell, J. C. (2011). The 5 levels of leadership: Proven steps to maximize your potential, Center Street.

McIntyre, S. G., et al. (2003). "Knowledge management in the military context."

Meek, V. L. (1988). "Organizational culture: Origins and weaknesses." Organization studies **9**(4): 453-473.

Morgan, G. (1979). Response to Mintzberg, JSTOR: 137-139.

Natalicchio, A., et al. (2017). "Managing knowledge assets for open innovation: a systematic literature review." Journal of Knowledge Management.

Nguyen, H. N. and S. Mohamed (2011). "Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation." Journal of management development.

Nonaka, D., et al. (2008). "Malaria education from school to community in Oudomxay province, Lao PDR." Parasitology International **57**(1): 76-82.

Nonaka, I. and N. Konno (1998). "The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation." California management review **40**(3): 40-54.

Nonaka, I. and H. Takeuchi (1996). "The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation." Long range planning **4**(29): 592.

Nonaka, I., et al. (2000). "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation." Long range planning **33**(1): 5-34.

Parsons, T. and E. A. Shils (1951). "Values, motives, and systems of action." Toward a general theory of action **33**: 247-275.

Pellegrini, M. M., et al. (2020). "The relationship between knowledge management and leadership: Mapping the field and providing future research avenues." Journal of Knowledge Management **24**(6): 1445-1492.

Phong, L. B., et al. (2018). "How leadership and trust in leaders foster employees' behavior toward knowledge sharing." Social Behavior and Personality: an international journal **46**(5): 705-720.

Platts, M. and M. Yeung (2000). "Managing learning and tacit knowledge." Strategic Change **9**(6): 347.

Probst, G., et al. (2000). Managing knowledge: Building blocks for success, John Wiley & Sons Chichester.

Puccio, G. J., et al. (2010). Creative leadership: Skills that drive change, Sage Publications.

Rahimnia, F. and M. Alizade (2009). "Investigating organizational culture dimensions based on Denison model on the view of faculty of Ferdowsi university of Mashhad." Mashhad (Iran): training studies and psychology of Ferdowsi University **10**.

Rai, R. K. (2011). "Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework." Journal of Knowledge Management.

Ryan, S. D., et al. (2012). "Leadership and knowledge management in an e-government environment." Administrative sciences **2**(1): 63-81.

Sabherwal, R. and I. Becerra-Fernandez (2003). "An empirical study of the effect of knowledge management processes at individual, group, and organizational levels." Decision sciences **34**(2): 225-260.

Sarros, J. C., et al. (2002). "Leadership and its impact on organizational culture." International journal of business studies **10**(2).

Schein, E. (2004). Organizational culture and leadership (Vol. ). San Francisco: Jossey-Bass.

Sheng, M. L., et al. (2013). "Knowledge barriers, knowledge transfer, and innovation competitive advantage in healthcare settings." Management Decision.

Siangchokyoo, N., et al. (2020). "Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda." The leadership quarterly **31**(1): 101341.

Singh, S. K. (2008). "Role of leadership in knowledge management: a study." Journal of Knowledge Management.

Srivastava, A., et al. (2006). "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance." Academy of management journal **49**(6): 1239-1251.

- Tang, H. (2017). "Effects of leadership behavior on knowledge management and organization innovation in medicine and health sciences." Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education **13**(8): 5425-5433.
- Trice, H. M. and J. M. Beyer (1993). The cultures of work organizations, Prentice-Hall, Inc.
- Tsui, A. S., et al. (2006). "Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture." The leadership quarterly **17**(2): 113-137.
- Tuomi, I. (1999). Data is more than knowledge: Implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organizational memory. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences. 1999. HICSS-32. Abstracts and CD-ROM of Full Papers, IEEE.
- Uhl-Bien, M. and R. Marion (2011). "Complexity leadership theory." The SAGE handbook of leadership: 468-482.
- Von Krogh, G., et al. (2012). "Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework." Journal of management studies **49**(1): 240-277.
- Von Krogh, G. and J. Roos (1995). "A perspective on knowledge, competence and strategy." Personnel review.
- Wang, Z., et al. (2019). "Servant leadership and career success: The effects of career skills and proactive personality." Career Development International.
- Wofford, J. and L. Z. Liska (1993). "Path-goal theories of leadership: A meta-analysis." Journal of Management **19**(4): 857-876.
- Wu, H.-Y., et al. (2011). "A study on the relationship among supplier capability, partnership and competitive advantage in Taiwan's semiconductor industry." International journal of electronic business management **9**(2): 122.
- Wu, T. Y., et al. (2012). "Is subordinate's loyalty a precondition of supervisor's benevolent leadership? The moderating effects of supervisor's altruistic personality and perceived organizational support." Asian Journal of Social Psychology **15**(3): 145-155.
- Yeh, Y. J., et al. (2006). "Knowledge management enablers: a case study." Industrial Management & Data Systems.
- Yukl, G. (2008). "How leaders influence organizational effectiveness." The leadership quarterly **19**(6): 708-722.

Yukl, G. (2012). "Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention." Academy of Management perspectives **26**(4): 66-85.

براهمية and صونية (2018). "محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية".

بوحنية, ق. (2003). "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء ". el-Bahith Review **2**(1): 70-79.

طلال, ا. and ا. أ. ع. ا. م. مشرف. (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border is composed of four corners with elaborate designs, connected by straight lines.

# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1 الاستبيان



جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
القسم: علوم التسيير

## استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله، تحية طيبة، أما بعد

تم إعداد هذه الاستبانة ضمن إطار متطلبات اعداد مقال نيل شهادة الدكتوراه في تخصص إدارة الأعمال بعنوان " أثر السلوكيات القيادية و الثقافة التنظيمية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية ( جامعة بشار ، جامعة أدرار ، جامعة ورقلة ، جامعة غرداية ) من طرف طالب دكتوراه سعيدي عادل ، ونظرا لأهمية آرائكم حول الموضوع قمنا باختياركم كعينة لهذه الدراسة، وعليه نرجو منكم التفضل بالإجابة على فقراتها بدقة وموضوعية. علما أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.، شاكرين تعاونكم معنا

ملاحظات عامة :

- ❖ يرجى بيان رأيك بدقة مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع (x) في المكان المناسب .
- ❖ يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل ، العلامة (x) في الخانة المناسبة.

تحت إشراف الأستاذ الدكتور: كوديد سفيان

من إعداد ط. د: سعيدي عادل

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس:  ذكر  أنثى
- السن:  40-30 سنة  50-40  أكثر من 50 سنة
- الخبرة المهنية: 1 إلى 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- الرتبة الوظيفية: عميد كلية  رئيس قسم  رئيس مشروع  أساتذة
- إداريين
- أستاذ جامعي

المحور الثاني المتغير الأول (مستقل): سلوكيات القيادة (سلوك المتجه نحو العلاقات، سلوك المتجه نحو التغيير، سلوك المتجه نحو الخارج، سلوك المتجه نحو العمل) :

| ت     | العبارات  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| أولا  | سلوك المتجه نحو العلاقات  |            |       |       |           |                |
| 1     | يقوم المسؤول بتشجيع الموظفين ورفع معنوياتهم ودعمهم              |            |       |       |           |                |
| 2     | يقوم المسؤول بتمكين العمال وإعطائهم الحرية في كيفية إنجاز العمل |            |       |       |           |                |
| 3     | يعترف المسؤول بالمجهودات المبذولة من الموظفين ويثني عليهم       |            |       |       |           |                |
| ثانيا | سلوك المتجه نحو التغيير   |            |       |       |           |                |
| 4     | يدعو المسؤول لتجديد و تغيير أساليب طرق إنجاز الأعمال            |            |       |       |           |                |
| 5     | يحفز المسؤول العمال على طرح الأفكار الجديدة والإبتكارية         |            |       |       |           |                |
| 6     | يشجع المسؤول التعلم الجماعي وتبادل الأفكار بين العمال           |            |       |       |           |                |

|  |  |  |  |  |   |       |
|--|--|--|--|--|---|-------|
|  |  |  |  |  | سلوك المتجه نحو الخارج  | ثالثا |
|  |  |  |  |  | يقوم المسؤول بإنشاء علاقات جيدة مع باقي المؤسسات الأخرى                 | 7     |
|  |  |  |  |  | يهتم المسؤول بتمثيل المؤسسة في المناسبات والإحتفالات الولائية و الوطنية | 8     |
|  |  |  |  |  | يهتم المسؤول بمتابعة الأخبار و الأحداث في البيئة الخارجية للمؤسسة       | 9     |
|  |  |  |  |  | سلوك المتجه نحو العمل   | رابعا |
|  |  |  |  |  | يقوم المسؤول بالتخطيط لمواعيد العمل بدقة                                | 10    |
|  |  |  |  |  | يهتم المسؤول بتوضيح وشرح المهام المطلوبة من العمال                      | 11    |
|  |  |  |  |  | يراقب المسؤول بحزم إنجاز المهام   | 12    |

المحور الثالث المتغير (الوسيط) الثقافة التنظيمية (ثقافة المجموعة، ثقافة الإبداعية، ثقافة السوق، ثقافة الهيكلية)

| ت     | العبارات   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| أولا  | ثقافة المجموعة   |            |       |       |           |                |
| 1     | يعزز اهتمام الإدارة بالنواحي العاطفية<br>إنشاء روابط الثقة و المحبة بين العمال         |            |       |       |           |                |
| 2     | الحرية التي تسمح بها الإدارة في اداء<br>الأعمال تزيد من رغبتنا في العمل<br>الجماعي     |            |       |       |           |                |
| 3     | إعتراف الإدارة بمجهودات العاملين يزيد<br>في رغبتهم في قضاء وقت أكثر في العمل           |            |       |       |           |                |
| ثانيا | ثقافة الإبداعية  |            |       |       |           |                |
| 4     | تشجيع الإدارة للمبدعين في العمل يزيد<br>من تنافس العمال على إيجاد الحلول<br>الابتكارية |            |       |       |           |                |
| 5     | دعم المسؤول للتجديد و التغيير يجعل<br>العمال يكتسبون معارف جديدة                       |            |       |       |           |                |
| 6     | توفير الإدارة لأساليب التعلم الجماعي<br>يزيد رغبتنا في تبادل أفكارنا مع زملائنا        |            |       |       |           |                |

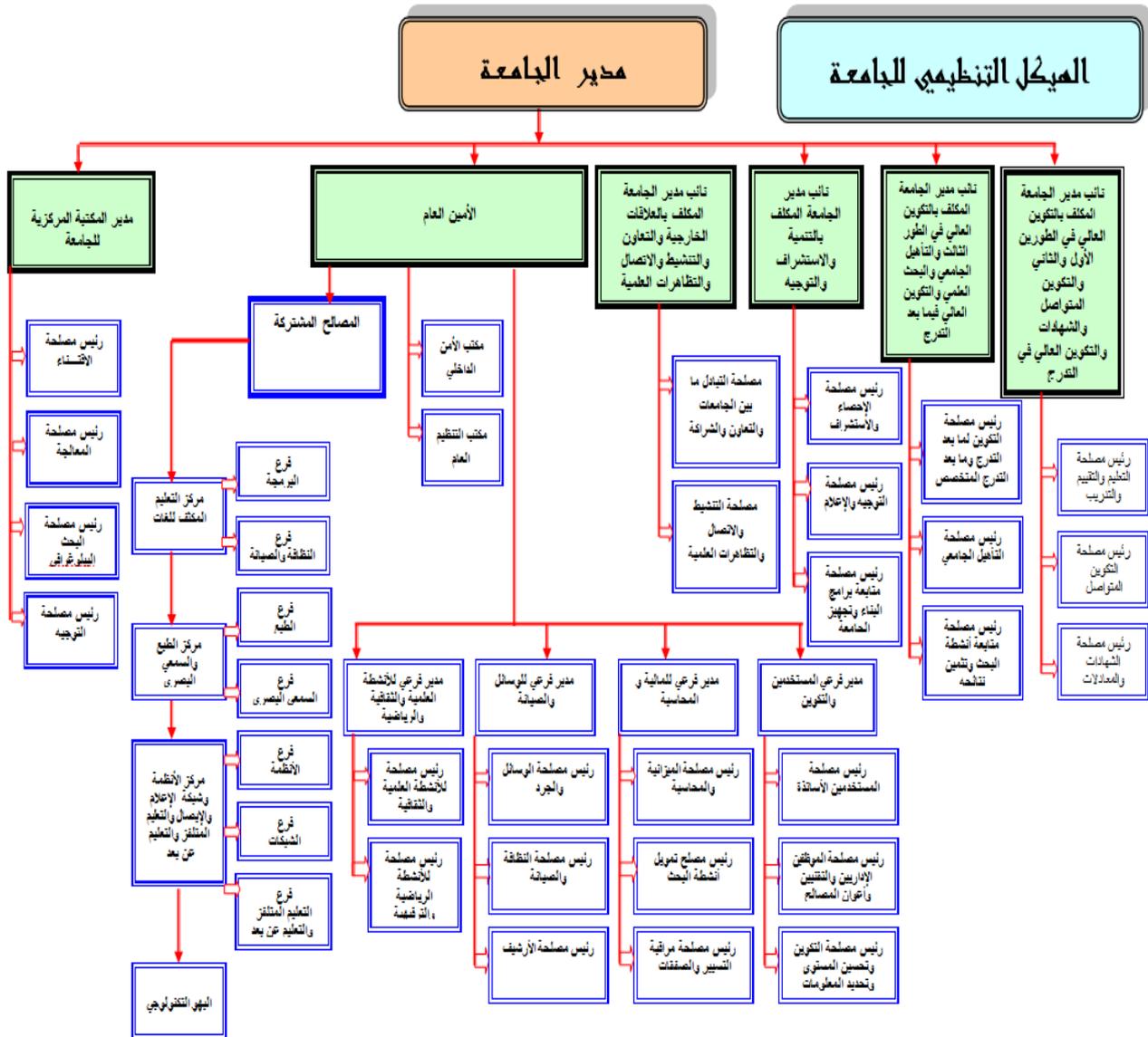
|  |  |  |  |  |  |       |
|--|--|--|--|--|--|-------|
|  |  |  |  |  | ثقافة السوق  | ثالثا |
|  |  |  |  |  | علاقة الإدارة مع المؤسسات الأخرى<br>تفتح فرصة أكثر لتعاون و تنسيق بين<br>الإدارات                        | 7     |
|  |  |  |  |  | إهتمام الإدارة بتحلي بسمعة جيدة يجعلنا<br>نسعى لتقديم الأفضل   | 8     |
|  |  |  |  |  | مراقبة الإدارة لتغيرات الحاصلة في محيط<br>المؤسسة يزيد من استعمالنا لشبكات<br>الأنترنت و الأنظمة الخبيرة | 9     |
|  |  |  |  |  | ثقافة الهيكلية   | رابعا |
|  |  |  |  |  | صرامة الإدارة في تنفيذ الخطط و البرامج<br>الرسمية يزيد من روتين داخل المؤسسة                             | 10    |
|  |  |  |  |  | إعتماد الإدارة على هيكل إداري واضح<br>يجعل من مهام العمال وأدواره محددة<br>بدقة                          | 11    |
|  |  |  |  |  | المراقبة الرسمية للإعمال تجعل العمال<br>يلتزمون بتنفيذ المهام في حدود<br>صلاحياتهم                       | 12    |

المحور الرابع المتغير (التابع) عمليات إدارة المعرفة (التنشئة الإجتماعية، عملية الإخراج، عملية الدمج، عملية الإخراج)

| ت     | العبارات  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| أولا  | التنشئة الإجتماعية  |            |       |       |           |                |
| 1     | عمل الإدارة على تقوية روابط الثقة بين<br>العمال يزيد من رغبتهم في تبادل مهاراتهم<br>ومعارفهم            |            |       |       |           |                |
| 2     | الحرية و لفرصة التي تعطيها الإدارة للعمال<br>لتواصل المباشرة وجها لوجه يسهل علينا<br>تبادل المعارف أكثر |            |       |       |           |                |
| 3     | إعتراف الإدارة بمجهوداتنا يزيد رغبتني في<br>مشاركة معارفي داخل العمل                                    |            |       |       |           |                |
| ثانيا | عملية الإخراج   |            |       |       |           |                |
| 4     | قيام الإدارة بمبادرات للتغيير و الإبداع   |            |       |       |           |                |

|  |  |  |  |    |  |       |
|--|--|--|--|----|--|-------|
|  |  |  |  |    | يشجع العمال على مشاركة أفكارهم ومعارفهم داخل العمل                                       |       |
|  |  |  |  | 5  | الحرية التي يعطيها لنا المسؤول لمناقشة مواضيع العمل تسمح لي بإخراج كل أفكاره ومعارفه     |       |
|  |  |  |  | 6  | توفر لنا الإدارة فضاءات لتعلم الجماعي مما يسمح لي بإكتساب معارف جديدة من زملائي          |       |
|  |  |  |  |    | عملية الدمج  | ثالثا |
|  |  |  |  | 7  | شبكة العلاقات الجيدة للإدارة مع باقي المؤسسات الأخرى يكسبنا معلومات ومعارف متنوعة        |       |
|  |  |  |  | 8  | سعي الإدارة لتحسين صورتها يجعل العمال منفتحين لإكتساب معلومات أكبر                       |       |
|  |  |  |  | 9  | تسهل الأنظمة الخيرة التي توفرها الإدارة إكتساب و تخزين معلومات أكبر                      |       |
|  |  |  |  |    | عملية الإدخال  | رابعا |
|  |  |  |  | 10 | تحديد الإدارة للمهام ثابتة حسب التخصص يسهل علينا إكتساب معلومات أكثر حول العمل           |       |
|  |  |  |  | 11 | تجعلنا الإدارة نقوم بتكرار نفس الأعمال مما يجعلنا نتعرف على خبايا العمل أكثر             |       |
|  |  |  |  | 12 | تقييم الإدارة للعمال على مبدأ ثواب و العقاب يجعلهم يرغبون في إكتساب وتحسين مهاراتهم أكثر |       |

الملحق رقم 2 هيكل التنظيمي للجامعة الجزائرية



ملحق رقم 03 المراسيم و القوانين التي تتحد طبيعة الجامعة ومهامها

|   |  |
|---|--|
| <p>- ناية مديرية الجامعة للتكوين العالى فيما بعد التخرج و التأهيل الجامعي و البحث العلمي ،</p> <p>- ناية مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التناشط و الإتصال و التظاهرات العلمية ،</p> <p>- ناية مديرية الجامعة للتنمية و الإثراء و التوجيه</p>  | <p>قرار و زكري مشترك مؤرخ في 24 أوت 2004 المصدق للتعليم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و المعهد و منطقة الجامعة و مصالحها المشتركة</p>   |
| <p><b>المادة 03 :</b> تتكفل ناية مديرية الجامعة للتكوين العالى في التخرج و التكوين المتواصل و الشهادات بما يأتي :</p>   | <p>إن رئيس الحكومة ،<br/>إن وزير المالية ،<br/>و وزير التعليم العالي و البحث العلمي ،</p>  |
| <p>- متابعة المسائل المتعلقة بسير التظيم و التريصات المنظمة من قبل الجامعة ،</p> <p>- السير على نسجام عروض التكوين المقدمه من الكليات و المعاهد مع مخطط للمهبة الجامعة ،</p> <p>- السير على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل و اعادة التسجيل و مراقبة المعارف و لنقل الطلبة ،</p> <p>- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تنضمه الجامعة و تطوير أنشطة التكوين المتواصل ،</p>   | <p>- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 136-04 المؤرخ في 29 صفر 1425 الموافق 19 أبريل 2004 ، المتضمن تعيين رئيس الحكومة ،</p> <p>- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 138-04 المؤرخ في 06 ربيع الأول 1425 الموافق 26 أبريل 2004 ، المتضمن تعيين أعضاء الحكومة ،</p> <p>- و بمقتضى القانون التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 ، المصدق لمهام الجامعة و الفواعد الخاصة بتأطيرها و سيرها ،</p> |
| <p>- السير على احترام التنظيمات و الإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات و المعدلات .</p> <p>- مكث القائمة الإسمية للطلبة و تعيينها .</p>  | <p><b>بقررون</b></p> <p><b>المادة الأولى :</b> تطبيقا للمادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جسد الثاني 1424 الموافق 23 أوت 2003 و المذكور أعلاه ، بهدف هذا القرار إلى تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و المعهد و منطقة الجامعة و مصالحها المشتركة .</p>   |
| <p>و تشمل المصالح الآتية :</p> <p>- مصلحة التعليم و التريصات و التظيم .</p> <p>- مصلحة التكوين المتواصل .</p> <p>- مصلحة الشهادات و المعدلات .</p>  | <p><b>الفصل الأول</b><br/><b>مديرية الجامعة</b><br/><b>القسم الأول</b><br/><b>نواباهة المديرية</b><br/><b>الفرع الأول</b></p>  |
| <p><b>المادة 04 :</b> تتكفل ناية مديرية الجامعة للتكوين العالى لما بعد التخرج و التأهيل الجامعي و البحث العلمي بما يأتي :</p>   | <p>*مديرية الجامعة المشكلة من أربعة نوابات للمديرية</p>  |
| <p>- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التخرج و ما بعد التخرج المتخصص ، و التأهيل الجامعي و السير على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال ،</p> <p>- متابعة أنشطة البحث لوحداث و مغاير البحث و اعداد احصية بالتنسيق مع الكليات و المعاهد ،</p> <p>- القيام بكل نشاط من شأنه تأمين نتائج البحث ،</p> <p>- متابعة سير المجلس العلمي للجامعة و التحقق على أرضه ،</p> <p>- جمع و نشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث المنجزة عن طرف الجامعة ،</p> | <p><b>المادة 02 :</b> نظم مديرية الجامعة المكونة من نوابات المديرية الأربعة (4) كما يأتي :</p> <p>- ناية مديرية الجامعة للتكوين العالى في التخرج و التكوين المتواصل و الشهادات ،</p>   |

- متابعة أنشطة البحث لوحدات و مختبر البحث و إعداد الصلحة بالتنسيق مع الكليات و المعاهد .
- القيام بكل نشاط من شأنه تلمين نتائج البحث .
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الإجماعي و الإقتصادي و المبررة ببرامج الشراكة .
- المبررة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات و التعاون في مجالي التنظيم و البحث .
- المبررة بأصل التنشيط و الإصصال .
- تنظيم المنقارات العلمية و ترقيتها .
- متابعة برامج تحسين المستوى و تجديد معلومات الأساتذة و اسجدها .

تشم المصالح الآتية :

- مصحح متابعة أنشطة البحث و تلمين نتائجه .
  - مصلحة التعاون و التبادل ما بين الجامعات و الشراكة .
- المادة 10 :** تتكفل ناية مديرية الجامعة للتنمية و الإستشراف و التوجه بما يأتي :
- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة .
  - القيام بكل دراسة إستشرافية حول نواتج تطور التعداد الطلابي للجامعة و التصراح بكل اجراء من أجل للتكفل بهم ، لاسيما في مجال تطور التطوير البيداغوجي و الإداري ،
  - مسك البطايق الإحصائية للجامعة و تحيينها دوريا ،
  - القيام بأعداد دعم إعلامية في مجال المسار التقليسي المضمون من طرف الجامعة و مناقتها المهنية ،
  - وضع نحت تصرف الطلبة كل مطومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجههم ،
  - متابعة برامج البناء و ضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالعلاقة مع المصالح المعنية .

و تشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الإحصاء و الإستشراف .
- مصلحة التوجيه و الإعلام .
- مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة .

القسم الثاني :

الأمانة العامة

**المادة 11 :** تتكفل الأمانة العامة بما يأتي :

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الطلبة و المعهد في هذا المجال ،
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة و متابعة تنفيذها ،
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المختبر و وحدات البحث ،
- السهر على سير المصالح المشتركة للجامعة .
- وضع برامج الأنشطة الثقافية و العلمية و الرياضية للجامعة و ترقيتها ،
- ضمان متابعة و تنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب السوزاري للأمن الداخلي ،
- ضمان تسيير و حفظ الأرشيف و التوثيق لمديرية الجامعة .
- ضمان سير مكتب تنظيم الجامعة ،

تشم الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام و مكتب الأمن الداخلي الهيكلي الآتية :

- المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين ،
  - المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة ،
  - المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة ،
  - المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية ،
- المادة 12 :** تتكفل المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بما يأتي :
- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة و الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم ،
  - إعداد و تنفيذ مخططات التكوين و تحسين المستوى و تجديد معلومات المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح للجامعة ،
  - ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات و المعاهد و الملحقات ،
  - تنسيق إعداد و تنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة .

و تشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الأساتذة ،
- مصلحة الموظفين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح ،
- مصلحة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات ،

**المادة 13 :** تتكفل المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة بما يأتي :



الملحق رقم 04 : نتائج معاملات الارتباط و الثبات

Corrélations

|                 | سلوكيات القيادة        | العبارة 1 | العبارة 2 | العبارة 3 | العبارة 4 | العبارة 5 | العبارة 6 | العبارة 7 | العبارة 8 | العبارة 9 | العبارة 10 | العبارة 11 | العبارة 12 |       |
|-----------------|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|-------|
| سلوكيات القيادة | Corrélacion de Pearson | 1         | ,655*     | ,773*     | ,729*     | ,473*     | ,633*     | ,612*     | ,622*     | ,811*     | ,689*      | ,499*      | ,733*      | ,587* |
|                 | Sig. (bilatérale)      |           | ,000      | ,000      | ,000      | ,002      | ,000      | ,000      | ,000      | ,000      | ,000       | ,001       | ,000       | ,000  |
|                 | N                      | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         | 40    |
| العبارة 1       | Corrélacion de Pearson | ,655**    | 1         | ,575*     | ,242      | ,229      | ,340*     | ,442*     | ,571*     | ,328*     | ,170       | ,559*      | ,511*      | ,277  |
|                 | Sig. (bilatérale)      | ,000      |           | ,000      | ,133      | ,155      | ,032      | ,004      | ,000      | ,039      | ,294       | ,000       | ,001       | ,084  |
|                 | N                      | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         | 40    |
| العبارة 2       | Corrélacion de Pearson | ,773**    | ,575*     | 1         | ,399*     | ,064      | ,651*     | ,608*     | ,210      | ,574*     | ,357*      | ,373*      | ,710*      | ,419* |
|                 | Sig. (bilatérale)      | ,000      | ,000      |           | ,011      | ,694      | ,000      | ,000      | ,194      | ,000      | ,024       | ,018       | ,000       | ,007  |
|                 | N                      | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         | 40    |
| العبارة 3       | Corrélacion de Pearson | ,729**    | ,242      | ,399*     | 1         | ,211      | ,392*     | ,241      | ,438*     | ,640*     | ,787*      | ,149       | ,592*      | ,558* |
|                 | Sig. (bilatérale)      | ,000      | ,133      | ,011      |           | ,191      | ,012      | ,134      | ,005      | ,000      | ,000       | ,358       | ,000       | ,000  |
|                 | N                      | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         | 40    |
| العبارة 4       | Corrélacion de Pearson | ,473**    | ,229      | ,064      | ,211      | 1         | ,303      | ,252      | ,482*     | ,343*     | ,306       | ,328*      | ,057       | ,248  |
|                 | Sig. (bilatérale)      | ,002      | ,155      | ,694      | ,191      |           | ,057      | ,117      | ,002      | ,030      | ,055       | ,039       | ,726       | ,123  |
|                 | N                      | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         | 40    |
| العبارة 5       | Corrélacion de Pearson | ,633**    | ,340*     | ,651*     | ,392*     | ,303      | 1         | ,599*     | ,111      | ,414*     | ,282       | ,072       | ,463*      | ,195  |
|                 | Sig. (bilatérale)      | ,000      | ,032      | ,000      | ,012      | ,057      |           | ,000      | ,496      | ,008      | ,078       | ,657       | ,003       | ,228  |
|                 | N                      | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         | 40    |
| العبارة 6       | Corrélacion de Pearson | ,612**    | ,442*     | ,608*     | ,241      | ,252      | ,599*     | 1         | ,174      | ,390*     | ,259       | ,068       | ,377*      | ,260  |
|                 | Sig. (bilatérale)      | ,000      | ,004      | ,000      | ,134      | ,117      | ,000      |           | ,282      | ,013      | ,106       | ,676       | ,016       | ,105  |
|                 | N                      | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         | 40    |
| العبارة 7       | Corrélacion de Pearson | ,622**    | ,571*     | ,210      | ,438*     | ,482*     | ,111      | ,174      | 1         | ,712*     | ,471*      | ,511*      | ,254       | ,119  |
|                 | Sig. (bilatérale)      | ,000      | ,000      | ,194      | ,005      | ,002      | ,496      | ,282      |           | ,000      | ,002       | ,001       | ,114       | ,466  |
|                 | N                      | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         | 40    |
| العبارة 8       | Corrélacion de Pearson | ,811**    | ,328*     | ,574*     | ,640*     | ,343*     | ,414*     | ,390*     | ,712*     | 1         | ,688*      | ,293       | ,569*      | ,375* |
|                 | Sig. (bilatérale)      | ,000      | ,039      | ,000      | ,000      | ,030      | ,008      | ,013      | ,000      |           | ,000       | ,066       | ,000       | ,017  |
|                 | N                      | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         | 40    |
| العبارة 9       | Corrélacion de Pearson | ,689**    | ,170      | ,357*     | ,787*     | ,306      | ,282      | ,259      | ,471*     | ,688*     | 1          | ,160       | ,317*      | ,599* |
|                 | Sig. (bilatérale)      | ,000      | ,294      | ,024      | ,000      | ,055      | ,078      | ,106      | ,002      | ,000      |            | ,323       | ,046       | ,000  |
|                 | N                      | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         | 40    |
| العبارة 10      | Corrélacion de Pearson | ,499**    | ,559*     | ,373*     | ,149      | ,328*     | ,072      | ,068      | ,511*     | ,293      | ,160       | 1          | ,398*      | ,155  |
|                 | Sig. (bilatérale)      | ,001      | ,000      | ,018      | ,358      | ,039      | ,657      | ,676      | ,001      | ,066      | ,323       |            | ,011       | ,340  |
|                 | N                      | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         | 40    |

|            |                        |        |       |       |       |      |       |       |      |       |       |       |       |       |
|------------|------------------------|--------|-------|-------|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| العبارة 11 | Corrélation de Pearson | ,733** | ,511* | ,710* | ,592* | ,057 | ,463* | ,377* | ,254 | ,569* | ,317* | ,398* | 1     | ,373* |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,001  | ,000  | ,000  | ,726 | ,003  | ,016  | ,114 | ,000  | ,046  | ,011  |       | ,018  |
|            | N                      | 40     | 40    | 40    | 40    | 40   | 40    | 40    | 40   | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    |
| العبارة 12 | Corrélation de Pearson | ,587** | ,277  | ,419* | ,558* | ,248 | ,195  | ,260  | ,119 | ,375* | ,599* | ,155  | ,373* | 1     |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,084  | ,007  | ,000  | ,123 | ,228  | ,105  | ,466 | ,017  | ,000  | ,340  | ,018  |       |
|            | N                      | 40     | 40    | 40    | 40    | 40   | 40    | 40    | 40   | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    |

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

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Corrélations

|                   |                        | Corrélations      |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            |
|-------------------|------------------------|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
|                   |                        | الثقافة التنظيمية | العبارة 1 | العبارة 2 | العبارة 3 | العبارة 4 | العبارة 5 | العبارة 6 | العبارة 7 | العبارة 8 | العبارة 9 | العبارة 10 | العبارة 11 | العبارة 12 |
| الثقافة التنظيمية | Corrélation de Pearson | 1                 | ,789*     | ,787*     | ,537*     | ,555*     | ,528*     | ,446*     | ,568*     | ,541*     | ,496*     | ,683*      | ,751*      | ,766*      |
|                   | Sig. (bilatérale)      |                   | ,000      | ,000      | ,000      | ,000      | ,000      | ,004      | ,000      | ,000      | ,001      | ,000       | ,000       | ,000       |
|                   | N                      | 40                | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         |
| العبارة 1         | Corrélation de Pearson | ,789**            | 1         | ,974*     | ,414*     | ,417*     | ,418*     | ,286      | ,385*     | ,379*     | ,058      | ,458*      | ,548*      | ,477*      |
|                   | Sig. (bilatérale)      | ,000              |           | ,000      | ,008      | ,007      | ,007      | ,074      | ,014      | ,016      | ,724      | ,003       | ,000       | ,002       |
|                   | N                      | 40                | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         |
| العبارة 2         | Corrélation de Pearson | ,787**            | ,974*     | 1         | ,457*     | ,453*     | ,362*     | ,277      | ,359*     | ,366*     | ,052      | ,496*      | ,535*      | ,459*      |
|                   | Sig. (bilatérale)      | ,000              | ,000      |           | ,003      | ,003      | ,022      | ,083      | ,023      | ,020      | ,751      | ,001       | ,000       | ,003       |
|                   | N                      | 40                | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         |
| العبارة 3         | Corrélation de Pearson | ,537**            | ,414*     | ,457*     | 1         | ,209      | ,225      | ,270      | ,164      | ,185      | ,173      | ,285       | ,223       | ,294       |
|                   | Sig. (bilatérale)      | ,000              | ,008      | ,003      |           | ,195      | ,163      | ,092      | ,311      | ,252      | ,286      | ,075       | ,168       | ,065       |
|                   | N                      | 40                | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         |
| العبارة 4         | Corrélation de Pearson | ,555**            | ,417*     | ,453*     | ,209      | 1         | ,468*     | -,045     | ,294      | -,100     | ,007      | ,625*      | ,353*      | ,259       |
|                   | Sig. (bilatérale)      | ,000              | ,007      | ,003      | ,195      |           | ,002      | ,781      | ,065      | ,539      | ,965      | ,000       | ,026       | ,107       |
|                   | N                      | 40                | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         |
| العبارة 5         | Corrélation de Pearson | ,528**            | ,418*     | ,362*     | ,225      | ,468*     | 1         | ,383*     | ,075      | ,015      | ,183      | ,192       | ,222       | ,196       |
|                   | Sig. (bilatérale)      | ,000              | ,007      | ,022      | ,163      | ,002      |           | ,015      | ,644      | ,928      | ,260      | ,235       | ,169       | ,225       |
|                   | N                      | 40                | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         |
| العبارة 6         | Corrélation de Pearson | ,446**            | ,286      | ,277      | ,270      | -,045     | ,383*     | 1         | ,248      | ,192      | ,351*     | -,015      | ,064       | ,301       |
|                   | Sig. (bilatérale)      | ,004              | ,074      | ,083      | ,092      | ,781      | ,015      |           | ,123      | ,235      | ,026      | ,926       | ,693       | ,059       |
|                   | N                      | 40                | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         |
| العبارة 7         | Corrélation de Pearson | ,568**            | ,385*     | ,359*     | ,164      | ,294      | ,075      | ,248      | 1         | ,256      | ,017      | ,661*      | ,369*      | ,551*      |
|                   | Sig. (bilatérale)      | ,000              | ,014      | ,023      | ,311      | ,065      | ,644      | ,123      |           | ,112      | ,919      | ,000       | ,019       | ,000       |
|                   | N                      | 40                | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         |
| العبارة 8         | Corrélation de Pearson | ,541**            | ,379*     | ,366*     | ,185      | -,100     | ,015      | ,192      | ,256      | 1         | ,580*     | ,115       | ,697*      | ,530*      |
|                   | Sig. (bilatérale)      | ,000              | ,014      | ,023      | ,311      | ,065      | ,644      | ,123      |           | ,112      | ,919      | ,000       | ,019       | ,000       |
|                   | N                      | 40                | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         |

|            |                        |        |       |       |      |       |      |       |       |       |       |       |       |       |
|------------|------------------------|--------|-------|-------|------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|            | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,016  | ,020  | ,252 | ,539  | ,928 | ,235  | ,112  |       | ,000  | ,478  | ,000  | ,000  |
|            | N                      | 40     | 40    | 40    | 40   | 40    | 40   | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    |
| العبارة 9  | Corrélation de Pearson | ,496** | ,058  | ,052  | ,173 | ,007  | ,183 | ,351* | ,017  | ,580* | 1     | ,225  | ,573* | ,600* |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,001   | ,724  | ,751  | ,286 | ,965  | ,260 | ,026  | ,919  | ,000  |       | ,162  | ,000  | ,000  |
|            | N                      | 40     | 40    | 40    | 40   | 40    | 40   | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    |
| العبارة 10 | Corrélation de Pearson | ,683** | ,458* | ,496* | ,285 | ,625* | ,192 | -,015 | ,661* | ,115  | ,225  | 1     | ,518* | ,569* |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,003  | ,001  | ,075 | ,000  | ,235 | ,926  | ,000  | ,478  | ,162  |       | ,001  | ,000  |
|            | N                      | 40     | 40    | 40    | 40   | 40    | 40   | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    |
| العبارة 11 | Corrélation de Pearson | ,751** | ,548* | ,535* | ,223 | ,353* | ,222 | ,064  | ,369* | ,697* | ,573* | ,518* | 1     | ,595* |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000  | ,000  | ,168 | ,026  | ,169 | ,693  | ,019  | ,000  | ,000  | ,001  |       | ,000  |
|            | N                      | 40     | 40    | 40    | 40   | 40    | 40   | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    |
| العبارة 12 | Corrélation de Pearson | ,766** | ,477* | ,459* | ,294 | ,259  | ,196 | ,301  | ,551* | ,530* | ,600* | ,569* | ,595* | 1     |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,002  | ,003  | ,065 | ,107  | ,225 | ,059  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  | ,000  |       |
|            | N                      | 40     | 40    | 40    | 40   | 40    | 40   | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    |

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Corrélations

|               |                        | Corrélations  |           |           |           |           |           |           |           |           |           |            |            |            |
|---------------|------------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
|               |                        | إدارة المعرفة | العبارة 1 | العبارة 2 | العبارة 3 | العبارة 4 | العبارة 5 | العبارة 6 | العبارة 7 | العبارة 8 | العبارة 9 | العبارة 10 | العبارة 11 | العبارة 12 |
| إدارة المعرفة | Corrélation de Pearson | 1             | ,805*     | ,760*     | ,652*     | ,789*     | ,642*     | ,772*     | ,466*     | ,670*     | ,888*     | ,675*      | ,421*      | ,524*      |
|               | Sig. (bilatérale)      |               | ,000      | ,000      | ,000      | ,000      | ,000      | ,000      | ,002      | ,000      | ,000      | ,000       | ,007       | ,001       |
|               | N                      | 40            | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         |
| العبارة 1     | Corrélation de Pearson | ,805*         | 1         | ,468*     | ,529*     | ,816*     | ,382*     | ,609*     | ,413*     | ,354*     | ,710*     | ,518*      | ,310       | ,288       |
|               | Sig. (bilatérale)      | ,000          |           | ,002      | ,000      | ,000      | ,015      | ,000      | ,008      | ,025      | ,000      | ,001       | ,052       | ,071       |
|               | N                      | 40            | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         |
| العبارة 2     | Corrélation de Pearson | ,760*         | ,468*     | 1         | ,309      | ,423*     | ,810*     | ,302      | ,339*     | ,653*     | ,659*     | ,689*      | ,178       | ,323*      |
|               | Sig. (bilatérale)      | ,000          | ,002      |           | ,052      | ,007      | ,000      | ,058      | ,032      | ,000      | ,000      | ,000       | ,272       | ,042       |
|               | N                      | 40            | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         |
| العبارة 3     | Corrélation de Pearson | ,652*         | ,529*     | ,309      | 1         | ,578*     | ,229      | ,784*     | ,245      | ,136      | ,474*     | ,283       | ,139       | ,255       |
|               | Sig. (bilatérale)      | ,000          | ,000      | ,052      |           | ,000      | ,154      | ,000      | ,127      | ,401      | ,002      | ,077       | ,394       | ,112       |
|               | N                      | 40            | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         |
| العبارة 4     | Corrélation de Pearson | ,789*         | ,816*     | ,423*     | ,578*     | 1         | ,440*     | ,698*     | ,329*     | ,379*     | ,719*     | ,452*      | ,112       | ,101       |
|               | Sig. (bilatérale)      | ,000          | ,000      | ,007      | ,000      |           | ,004      | ,000      | ,038      | ,016      | ,000      | ,003       | ,491       | ,534       |
|               | N                      | 40            | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40         | 40         | 40         |
| العبارة 5     | Corrélation de Pearson | ,642*         | ,382*     | ,810*     | ,229      | ,440*     | 1         | ,242      | ,207      | ,549*     | ,527*     | ,451*      | ,103       | ,065       |
|               | Sig. (bilatérale)      | ,000          | ,015      | ,000      | ,154      | ,004      |           | ,132      | ,201      | ,000      | ,000      | ,003       | ,528       | ,692       |

|            |                        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|------------|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|            | N                      | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    |
| العبارة 6  | Corrélation de Pearson | ,772* | ,609* | ,302  | ,784* | ,698* | ,242  | 1     | ,251  | ,367* | ,716* | ,252  | ,359* | ,440* |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,000  | ,000  | ,058  | ,000  | ,000  | ,132  |       | ,118  | ,020  | ,000  | ,116  | ,023  | ,005  |
|            | N                      | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    |
| العبارة 7  | Corrélation de Pearson | ,466* | ,413* | ,339* | ,245  | ,329* | ,207  | ,251  | 1     | ,215  | ,244  | ,528* | ,234  | ,326* |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,002  | ,008  | ,032  | ,127  | ,038  | ,201  | ,118  |       | ,182  | ,129  | ,000  | ,146  | ,040  |
|            | N                      | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    |
| العبارة 8  | Corrélation de Pearson | ,670* | ,354* | ,653* | ,136  | ,379* | ,549* | ,367* | ,215  | 1     | ,678* | ,430* | ,212  | ,505* |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,000  | ,025  | ,000  | ,401  | ,016  | ,000  | ,020  | ,182  |       | ,000  | ,006  | ,189  | ,001  |
|            | N                      | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    |
| العبارة 9  | Corrélation de Pearson | ,888* | ,710* | ,659* | ,474* | ,719* | ,527* | ,716* | ,244  | ,678* | 1     | ,497* | ,339* | ,445* |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,000  | ,000  | ,000  | ,002  | ,000  | ,000  | ,000  | ,129  | ,000  |       | ,001  | ,032  | ,004  |
|            | N                      | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    |
| العبارة 10 | Corrélation de Pearson | ,675* | ,518* | ,689* | ,283  | ,452* | ,451* | ,252  | ,528* | ,430* | ,497* | 1     | ,347* | ,433* |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,000  | ,001  | ,000  | ,077  | ,003  | ,003  | ,116  | ,000  | ,006  | ,001  |       | ,028  | ,005  |
|            | N                      | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    |
| العبارة 11 | Corrélation de Pearson | ,421* | ,310  | ,178  | ,139  | ,112  | ,103  | ,359* | ,234  | ,212  | ,339* | ,347* | 1     | ,645* |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,007  | ,052  | ,272  | ,394  | ,491  | ,528  | ,023  | ,146  | ,189  | ,032  | ,028  |       | ,000  |
|            | N                      | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    |
| العبارة 12 | Corrélation de Pearson | ,524* | ,288  | ,323* | ,255  | ,101  | ,065  | ,440* | ,326* | ,505* | ,445* | ,433* | ,645* | 1     |
|            | Sig. (bilatérale)      | ,001  | ,071  | ,042  | ,112  | ,534  | ,692  | ,005  | ,040  | ,001  | ,004  | ,005  | ,000  |       |
|            | N                      | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    |

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Fiabilité

Echelle : ثبات استبيان سلوكيات القيادة :

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,877              | 12                |

## Fiabilité

Echelle : ثبات استبيان الثقافة التنظيمية :

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,851              | 12                |

## Fiabilité

Echelle : ثبات استبيان إدارة المعرفة :

### Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,893              | 12                |

### Table de fréquences

|        |      | الجنس     |             |                    |                    |
|--------|------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |      | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ذكر  | 260       | 72,2        | 72,2               | 72,2               |
|        | أنثى | 100       | 27,8        | 27,8               | 100,0              |
| Total  |      | 360       | 100,0       | 100,0              |                    |

|        |                | السن      |             |                    |                    |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |                | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | 30-40 سنة      | 114       | 31,7        | 31,7               | 31,7               |
|        | 40-50 سنة      | 157       | 43,6        | 43,6               | 75,3               |
|        | أكثر من 50 سنة | 89        | 24,7        | 24,7               | 100,0              |
| Total  |                | 360       | 100,0       | 100,0              |                    |

|        |                | الرتبة الوظيفية |             |                    |                    |
|--------|----------------|-----------------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |                | Fréquence       | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | عميد الكلية    | 23              | 6,4         | 6,4                | 6,4                |
|        | رئيس القسم     | 58              | 16,1        | 16,1               | 22,5               |
|        | رئيس المشروع   | 45              | 12,5        | 12,5               | 35,0               |
|        | أساتذة إداريين | 66              | 18,3        | 18,3               | 53,3               |
|        | أستاذ جامعي    | 168             | 46,7        | 46,7               | 100,0              |
| Total  |                | 360             | 100,0       | 100,0              |                    |

|        |               | الخبرة المهنية |             |                    |                    |
|--------|---------------|----------------|-------------|--------------------|--------------------|
|        |               | Fréquence      | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | 1 إلى 5 سنوات | 90             | 25,0        | 25,0               | 25,0               |

|                   |     |       |       |       |
|-------------------|-----|-------|-------|-------|
| من 5 إلى 10 سنوات | 152 | 42,2  | 42,2  | 67,2  |
| أكثر من 10 سنوات  | 118 | 32,8  | 32,8  | 100,0 |
| Total             | 360 | 100,0 | 100,0 |       |

## Descriptives

### Statistiques descriptives

|                                | N   | Moyenne | Ecart type |
|--------------------------------|-----|---------|------------|
| العبارة 1                      | 360 | 4,2583  | ,73696     |
| العبارة 2                      | 360 | 4,1361  | ,83170     |
| العبارة 3                      | 360 | 4,1389  | ,88795     |
| بعد السلوك المتجه نحو العلاقات | 360 | 4,1775  | ,64608     |
| N valide (liste)               | 360 |         |            |

### Statistiques descriptives

|                               | N   | Moyenne | Ecart type |
|-------------------------------|-----|---------|------------|
| العبارة 4                     | 360 | 4,0750  | ,93668     |
| العبارة 5                     | 360 | 4,1528  | ,86497     |
| العبارة 6                     | 360 | 4,2528  | ,83114     |
| بعد السلوك المتجه نحو التغيير | 360 | 4,1602  | ,70316     |
| N valide (liste)              | 360 |         |            |

### Statistiques descriptives

|                              | N   | Moyenne | Ecart type |
|------------------------------|-----|---------|------------|
| العبارة 7                    | 360 | 2,9056  | ,91229     |
| العبارة 8                    | 360 | 2,6472  | ,93254     |
| العبارة 9                    | 360 | 2,4444  | ,86222     |
| بعد السلوك المتجه نحو الخارج | 360 | 2,6656  | ,72450     |
| N valide (liste)             | 360 |         |            |

### Statistiques descriptives

|                             | N   | Moyenne | Ecart type |
|-----------------------------|-----|---------|------------|
| العبارة 10                  | 360 | 3,6583  | 1,10579    |
| العبارة 11                  | 360 | 3,6278  | 1,25132    |
| العبارة 12                  | 360 | 3,3722  | 1,32274    |
| بعد السلوك المتجه نحو العمل | 360 | 3,5526  | 1,05965    |
| N valide (liste)            | 360 |         |            |

**Statistiques descriptives**

|                                | N   | Moyenne | Ecart type |
|--------------------------------|-----|---------|------------|
| بعد السلوك المتجه نحو العلاقات | 360 | 4,1775  | ,64608     |
| بعد السلوك المتجه نحو التغيير  | 360 | 4,1602  | ,70316     |
| بعد السلوك المتجه نحو الخارج   | 360 | 2,6656  | ,72450     |
| بعد السلوك المتجه نحو العمل    | 360 | 3,5526  | 1,05965    |
| سلوكيات القيادة                | 360 | 3,6393  | ,38199     |
| N valide (liste)               | 360 |         |            |

**Statistiques descriptives**

|                    | N   | Moyenne | Ecart type |
|--------------------|-----|---------|------------|
| العبارة 1          | 360 | 4,1944  | ,73205     |
| العبارة 2          | 360 | 4,1639  | ,83671     |
| العبارة 3          | 360 | 4,2056  | ,82575     |
| بعد ثقافة المجموعة | 360 | 4,1880  | ,64048     |
| N valide (liste)   | 360 |         |            |

**Statistiques descriptives**

|                       | N   | Moyenne | Ecart type |
|-----------------------|-----|---------|------------|
| العبارة 4             | 360 | 4,1472  | ,88503     |
| العبارة 5             | 360 | 4,1750  | ,88625     |
| العبارة 6             | 360 | 4,2389  | ,84024     |
| بعد الثقافة الإبداعية | 360 | 4,1871  | ,70303     |
| N valide (liste)      | 360 |         |            |

**Statistiques descriptives**

|                  | N   | Moyenne | Ecart type |
|------------------|-----|---------|------------|
| العبارة 7        | 360 | 2,7444  | ,98525     |
| العبارة 8        | 360 | 2,9000  | 1,05872    |
| العبارة 9        | 360 | 2,6500  | ,95570     |
| بعد ثقافة السوق  | 360 | 2,7648  | ,74336     |
| N valide (liste) | 360 |         |            |

**Statistiques descriptives**

|            | N   | Moyenne | Ecart type |
|------------|-----|---------|------------|
| العبارة 10 | 360 | 3,5528  | 1,25229    |
| العبارة 11 | 360 | 3,5694  | 1,27791    |

|                      |     |        |         |
|----------------------|-----|--------|---------|
| العبارة 12           | 360 | 3,4311 | 1,31895 |
| بعد الثقافة الهيكلية | 360 | 3,5178 | 1,13728 |
| N valide (liste)     | 360 |        |         |

### Statistiques descriptives

|                       | N   | Moyenne | Ecart type |
|-----------------------|-----|---------|------------|
| بعد ثقافة المجموعة    | 360 | 4,1880  | ,64048     |
| بعد الثقافة الإبداعية | 360 | 4,1871  | ,70303     |
| بعد ثقافة السوق       | 360 | 2,7648  | ,74336     |
| بعد الثقافة الهيكلية  | 360 | 3,5178  | 1,13728    |
| الثقافة التنظيمية     | 360 | 3,6644  | ,40181     |
| N valide (liste)      | 360 |         |            |

### Statistiques descriptives

|                        | N   | Moyenne | Ecart type |
|------------------------|-----|---------|------------|
| العبارة 1              | 360 | 4,2339  | ,73607     |
| العبارة 2              | 360 | 4,2472  | ,80215     |
| العبارة 3              | 360 | 4,2306  | ,80018     |
| بعد التنشئة الاجتماعية | 360 | 4,2374  | ,60899     |
| N valide (liste)       | 360 |         |            |

### Statistiques descriptives

|                   | N   | Moyenne | Ecart type |
|-------------------|-----|---------|------------|
| العبارة 4         | 360 | 4,1583  | ,84110     |
| العبارة 5         | 360 | 4,1806  | ,87882     |
| العبارة 6         | 360 | 4,2250  | ,80177     |
| بعد عملية الإخراج | 360 | 4,1878  | ,66026     |
| N valide (liste)  | 360 |         |            |

### Statistiques descriptives

|                 | N   | Moyenne | Ecart type |
|-----------------|-----|---------|------------|
| العبارة 7       | 360 | 2,5500  | 1,00014    |
| العبارة 8       | 360 | 2,9000  | 1,13245    |
| العبارة 9       | 360 | 2,7361  | 1,04486    |
| بعد عملية الدمج | 360 | 2,7290  | ,77447     |

|                  |     |  |  |
|------------------|-----|--|--|
| N valide (liste) | 360 |  |  |
|------------------|-----|--|--|

**Statistiques descriptives**

|                   | N   | Moyenne | Ecart type |
|-------------------|-----|---------|------------|
| العبارة 10        | 360 | 3,4750  | 1,22846    |
| العبارة 11        | 360 | 3,4500  | 1,25685    |
| العبارة 12        | 360 | 3,2583  | 1,36915    |
| بعد عملية الإدخال | 360 | 3,3946  | 1,16129    |
| N valide (liste)  | 360 |         |            |

**Statistiques descriptives**

|                        | N   | Moyenne | Ecart type |
|------------------------|-----|---------|------------|
| بعد التنشئة الاجتماعية | 360 | 4,2374  | ,60899     |
| بعد عملية الإخراج      | 360 | 4,1878  | ,66026     |
| بعد عملية الدمج        | 360 | 2,7290  | ,77447     |
| بعد عملية الإدخال      | 360 | 3,3946  | 1,16129    |
| إدارة المعرفة          | 360 | 3,6371  | ,36211     |
| N valide (liste)       | 360 |         |            |

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة للكشف عن وجود أثر نوعي مباشر للسلوكيات القيادية على تسهيل ممارسات عمليات إدارة المعرفة من خلال الكشف عن وجود أثر نوعي مباشر للسلوك المتجه نحو العلاقات ، السلوك المتجه للتغيير ، السلوك المتجه للخارج ، و السلوك المتجه للعمل على كل عملية من عمليات إدارة المعرفة على الترتيب التنشئة الاجتماعية ، التجسيد ، الربط ، التفريغ . وكذا الكشف عن الأثر النوعي الغير مباشر للسلوكيات القيادية من خلال أنماط الثقافة التنظيمية متغيرا وسيطا . إذ قامت هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم توزيع 400 استبانة على أساتذة ، عمداء ، رؤساء مشاريع ، أستاذة إداريين ، و رؤساء أقسام من جامعة بشار ، أدرار ، غرداية ، و ورقلة . أين تم تحليل 360 استجابة بالاعتماد على برنامج الحزمة إحصائية Spss v25 وكذا النمذجة بالمعادلات الهيكلية من خلال برنامج Smart pls v4 وقد خلصت دراسة لنتائج أهمها :

● يوجد أثر نوعي مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية من خلال :

✓ يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه للتغيير و المتجه للخارج على ممارسة عملية التجسيد و عملية الربط على الترتيب في المؤسسات الجزائرية " جامعات الجنوب الجزائري "

✓ لا يوجد أثر نوعي مباشر للسلوك القيادي المتجه للعلاقات والمتجه للعمل على عملية التنشئة الاجتماعية ، و عملية التفريغ على الترتيب في المؤسسات الجزائرية " جامعات الجنوب الجزائري "

● يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية من خلال الدور الوسيط لأنماط الثقافة التنظيمية على نحو التالي :

✓ يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه للخارج في تسهيل ممارسات عملية الربط من خلال ثقافة السوق .

✓ يوجد أثر نوعي غير مباشر للسلوك المتجه للعمل في تسهيل ممارسات عملية التفريغ من خلال الثقافة الهيكلية .

الكلمات المفتاحية: سلوكيات قيادية ، إدارة معرفة ، ثقافة تنظيمية ، معرفة ضمنية ، معرفة صريحة .

**Abstract :**

This study aim to explore both the direct and indirect impact of leadership behaviors "LB" on knowledge management "KM" process through the mediation role of organizational culture " Oc "; in order to see the distinctive effect of each LB types and Oc types on the different of KM process . A descriptive approach has been adopted, where we had distributed the questionnaire to the respondents from from four universités ( Bechar , Ghardaia , Adrar , Ouergla ) . The responses of a sample of 360 has analysed through using IBM Spss v25 program , as well as , a partial least square based on (Smart PLS) 4.0 .

The results illustrates that LB have a direct impact on the different KM process .

- ✓ There is a direct qualitative impact of change-oriented and external - oriented leadership behavior on the practice of the embodiment process and the combination process, respectively.
- ✓ There is no direct qualitative impact of relationship-oriented and Task - oriented leadership behavior on the socialization process and the Internalization process, respectively.

Also , the result finds that each LB has an indirect impact on KM process through create a different OC

- ✓ There is an indirect qualitative effect of external-oriented behavior in facilitating combination practices through market culture.
- ✓ There is an indirect qualitative effect of Task-oriented behavior in facilitating the Internalization practices through structural culture.

**Key Words :** leadership behaviors , knowledge management, organizational culture , tacit knowledge , explicit knowledge .

**Summary:**

.....  
.....  
.....

**Key words:**..... , ..... , ..... , ..... , .....