

تأثير القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة - دراسة تطبيقية بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM بوادي رهيو

The Impact of Transformational Leadership on Knowledge Sharing An Applied Study at the Mechanical Industries and Accessories Company (ORSIM) in Oued Rhiau.

بوجلة فاطمة¹ ، مدلس نجات² /

¹ جامعة سيدي بلعباس ، الجزائر ، مخبر تسيير المؤسسات ، Fatima.boudjella@univ-sba.dz

² جامعة سيدي بلعباس ، الجزائر ، medles_n@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2024/12/ 20

تاريخ القبول: 2024/12/ 12

تاريخ الاستلام: 2024/09/ 10

ملخص:

تهدف الدراسة إلى اختبار أثر القيادة التحويلية بأبعادها على مشاركة معرفة العاملين بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM بوادي رهيو، حيث صممت استبانة مكونة من 70 عاملا وتم الاعتماد على المنهج الاستنباطي بأسلوبه الوصفي والتحليلي للقيادة التحويلية وعلاقتها بمشاركة المعرفة.

تم استعمال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.27) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على مشاركة المعرفة عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$.

كلمات مفتاحية: القيادة التحويلية، أبعاد القيادة التحويلية ، مشاركة المعرفة ، مؤسسة.

تصنيف JEL: M19, M10, D23

Abstract:

The study aims to examine the impact of transformational leadership dimensions on the knowledge sharing of employees at the Mechanical Industries and Accessories Corporation (ORSIM) in Oued Rhiau. A questionnaire was designed for 70 employees, using a deductive approach with both descriptive and analytical methods to explore the relationship between transformational leadership and knowledge sharing.

The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v.27) was used for analysis, and the results showed a statistically significant relationship between the dimensions of transformational leadership and knowledge sharing at a significance level of $\alpha \leq 0.05$.

Keywords: Transformational Leadership; Dimensions of Transformational Leadership; Knowledge Sharing; Institution.

Jel Classification Codes: D23, M10, M19

Résumé:

L'étude vise à tester l'effet du leadership transformationnel dans ses dimensions sur le partage des connaissances des employés de l'Entreprise des Industries Mécaniques et de ses Accessoires ORSIM à Oued Rhiau. Un questionnaire a été conçu pour 70 employés et la méthode déductive a été utilisée avec ses approches descriptive et analytique pour le leadership transformationnel et sa relation avec le partage des connaissances.

Le programme d'analyse statistique (SPSS v.27) a été utilisé, et les résultats ont montré une relation statistiquement significative entre le leadership transformationnel dans ses dimensions et le partage des connaissances au niveau de signification $0,05 \leq \alpha$.

Mots-clés: Leadership transformationnel; dimensions du leadership transformationnel; partage des connaissances; entreprise.

Codes de classification de Jel: D23, M10, M19

المؤلف المرسل: بوجلة فاطمة ، الإيميل: Fatima.boudjella@univ-sba.dz

1. مقدمة:

أصبحت حدة المنافسة داخل بيئة العمل الحديثة بمثابة هاجسا تواجهه كل المؤسسات التي تسعى للظفر بالصدارة بين منافسيها. حيث تعد القيادة التحويلية السبيل الأمثل لبلوغ هذا المسعى، نظرا لدورها الفاعل والمحوري في المؤسسات ولأنها تهتم بالموارد البشرية أكثر من اهتمامها بالموارد المادية. خاصة وأن الاقتصاد أصبح قائما على المعرفة و القيادة التقليدية أصبحت لا تكفي فاعليتها في إدارة تتسم بالتغيير تشكل المعرفة فيها قيمة غير ملموسة لخلق المزايا التنافسية وحفظها. وتعد مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM بوادي رهيو إحدى أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر من خلال حجم مساهمتها في الإنتاج الوطني لكنها وكغيرها من باقي المؤسسات تواجه تحديات خطيرة في مواكبتها للتطورات الحاصلة في ميدان عملها.

إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق تتبلور إشكالية الدراسة في الإجابة السؤال الرئيسي الآتي:

➤ ما مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة في مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM بوادي رهيو؟

وينتج عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو دور بعد التأثير المثالي في تحقيق مشاركة المعرفة لدى مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو؟
- ✓ ما هو دور بعد الاعتبار الفردي في تحقيق مشاركة المعرفة لدى مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو؟
- ✓ ما هو دور بعد الاستثارة الفكرية في تحقيق مشاركة المعرفة لدى مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو؟
- ✓ ما هو دور بعد الدافعية الالهامية في تحقيق مشاركة المعرفة لدى مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو؟
- ✓ ما هو دور بعد التمكين في تحقيق مشاركة المعرفة لدى مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو؟

فرضيات الدراسة:

يهدف الإجابة على إشكالية الدراسة، قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الآتية:

➤ الفرضية الرئيسية: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بمؤسسة الصناعات

الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

➤ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التأثير المثالي على مشاركة المعرفة بمؤسسة الصناعات

الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

➤ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز الالهامي على مشاركة المعرفة بمؤسسة

الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

➤ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستثارة الفكرية على مشاركة المعرفة بمؤسسة

الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

➤ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاعتبارات الفردية على مشاركة المعرفة بمؤسسة

الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

➤ الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التمكين على مشاركة المعرفة بمؤسسة الصناعات

الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

أهمية الدراسة:

تستمد هاته الدراسة أهميتها من بعدين، الأول النظري يتمثل في التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة (متغير مستقل الذي هو القيادة التحويلية بأبعادها والمتغير التابع الذي هو مشاركة المعرفة)، والثاني ميداني يتمثل في قياس مدى تأثير أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هاته الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق مشاركة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ التأكد من وجود تأثيرين أبعاد القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تبيان فيما إذا كانت مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو تعتمد على أبعاد القيادة التحويلية لتحقيق مشاركة المعرفة بين العاملين.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الاستنباطي من أجل استنباط وتحليل جُل المفاهيم المتعلقة بالجانب النظري والتطبيقي بأسلوبيه الوصفي والتحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

2. التأصيل النظري للقيادة التحويلية ومشاركة المعرفة:

1.2 القيادة التحويلية:

1.1.2 مفهوم وتعريف القيادة التحويلية:

مفهوم القيادة التحويلية:

"يعد مفهوم القيادة التحويلية مفهوما جديدا في مجال القيادة وهو يركز على التفرقة الأساسية بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل الاستقرار". (حسين، 2022، صفحة 08)

وهي أسلوب قيادي يتسم برؤية واضحة للمستقبل وأهدافها محددة ويشجع مرؤوسيه على المشاركة في تطوير رؤية المنظمة طويلة المدى ووضع أهداف واضحة وواقعية، ويسعى باستمرار لتحقيق التغيير والتطوير والتنمية، يستخدم أنظمة وتقنيات قيادية مرنة تسمح له بالتأقلم والتكيف مع أحداث وتغيرات العالم المعاصر. (علي شريف و علي شريف، 2019، صفحة 527)

تعريف القيادة التحويلية:

تعددت تعاريف القيادة التحويلية نذكر منها:

عرف Burns "القيادة التحويلية على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". (نور الدين وإسمهان، 2017، صفحة 95)

عرفها كلا من Wei-LiWu and Yi-Chih Lee سنة 2020: القيادة التحويلية ذات أسلوب قيادي يتميز بالإيجابية كونه يعزز ويحفز المرؤوسين من خلال إيجابية النتائج. (Wu & Lee, 2020, p. 06)

يعرفها العامري انها "القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلاءم هذه الرؤية" (حامد، برباوي، و سليمان، 2019، صفحة 392)

كما عرفت القيادة التحويلية بأنها "عملية تنظيمية يتم فيها مشاركة القائد لمرؤوسيه في صُنع القرارات للمشكلات التي تواجههم بهدف تحفيزهم وتشجيعهم، وتحقيقا لأهداف المنظمة". (سعدى بنت سعد ورحمة محمد، 2019، صفحة 90)

وعرفت كذلك القيادة التحويلية هي نتاج تفاعلي بين شخصين أو أكثر داخل عملية، مما يخلق رابطا ذا مستوى دافعية وروح معنوية من القادة والمرؤوسين (Nguyen, Hang, Hiep, & Flynn, 2023, p. 383)

وبناءً على ما تقدم من تعاريف حول القيادة التحويلية اتضح لنا أن: القيادة التحويلية هي أسلوب قيادة ينتهجه القائد بتحفيز التابعين بشكل أخلاقي ويكون إيجابي وفعال ويؤدي إلى التغيير الأكثر من المطلوب في حالة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة على المدى البعيد.

2.1.2 أهمية القيادة التحويلية:

تكمن أهمية القيادة التحويلية في:

- تمتلك القيادة التحويلية في جوهرها (المسؤولية الأخلاقية) كونها عنصراً فعالاً في تحفيز التابعين على العمل بما يتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل صالح الجماعة أو المنظمة، وتدعم هذه الفكرة المنظمة في اكتسابها للسلوك التعاوني داخلها. (التجاني و حسين، 2019، صفحة 300)
- تقوم القيادة التحويلية بالعمل على تطوير الموظفين ورفع مستوياتهم المعرفية والثقافية وزيادة الوعي الفكري والثقافي لجميع من يعملون تحت إشرافها. (علي، 2023، صفحة 114)

3.1.2 أبعاد القيادة التحويلية:

– التأثير المثالي (الكاريزما) Idealized influence:

حيث يقوم بوصف تصرفات القائد التي تستحق الثناء والاحترام والتقدير من أتباعه، مما يتطلب من القادة تقاسم المخاطر وإعطاء الأولوية لاحتياجات الأتباع على الاحتياجات الشخصية لهم والتصرف وممارسة السلوك الأخلاقي. (علالي، 2020، صفحة 67)

من أهم الصفات التي يمتلكها القادة وتجعلهم مثاليين: (عبد الرحمان، 2020، صفحة 34)

- ✓ أخذ بعين الاعتبار حاجات الآخرين ووضعها فوق احتياجاتهم الشخصية.
- ✓ الاستعداد للتضحية بمصالحهم الشخصية من أجل مصالح الآخرين.
- ✓ يجب على القادة أن يشاركوا في المخاطر التي يتعرض لها أتباعهم وأن يكونوا متعاونين وغير متسلطين في تصرفاتهم وأن يلزموا بالمعايير الأخلاقية والسلوك الأخلاقي العالي.

– الاعتبار الفردي (Consideration Individualized)

هو تمكن القائد من توصيل توقعاته للأتباع بنسبة عالية عن طريق ارتكازه على الجهود والرموز بطريقة سهلة للوصول إلى الأهداف ذات أهمية. (بن خليفة و بعلي، 2021، صفحة 239)

ويرى (Bass, 1990) أن القادة يولون اهتماماً شخصياً لمؤوسمهم، وينتمون إلى فروقهم الفردية ويدربونهم ويقدمون النصائح والتوجيه ويعملون على فهم احتياجاتهم وتلبيةها والاستماع لهم، ويظهر هذا الجانب أن القائد يتعامل مع كل شخص باعتباره حالة مستقلة و متميزة وبالتالي يعمل كمدرّب ومرشد حيث يعمل على تطوير مهارات كل شخص وإمكاناته السلوكية على حدة ويخلق فيه شعور بالتميز والتقدير الشخصي ليكون أكثر استعداداً لتحقيق. (أمانى عبد العاطي و محسن محمد، 2020، صفحة 80)

– الاستثارة الفكرية «التشجيع الإبداعي» (Intellectual Stimulation):

يُعرف التحفيز الفكري على أنه أقصى تحدي الافتراضات للقيادة بتحملهم المخاطر وتحفيز أفكار المرؤوسين ويشجعون إبداعاتهم من خلال طرح انشغالاتهم والتعمق الفكري في القضايا والمشاكل المستعصية للوصول إلى أفضل طريقة لإنجاز المهام، يبين هذا البعد مقدرة القائد التحويلي على ترك المرؤوسين يتمتعون بطرق جديدة في التفكير ويهجون طرق التفكير التقليدية وهذا يتطلب افتراضات منطقية وإيجاد حلول خلاقة مبدعة ومبتكرة للمشاكل الحالية والمستقبلية، يجب على الأتباع المحفزين فكرياً إيجاد حلول مبنية على الافتراضات المنطقية والإبداع والجوانب المبتكرة للمشاكل الحالية والمحتملة. كما يتضمن القدرة على التعلم من الأخطاء والمواقف غير المتوقعة كفرص حقيقية للنمو الفكري وحب المغامرة المدروسة وتوليد الأسئلة والأفكار مستقلة تماماً. (علي، 2021، صفحة 109)

– التحفيز والدافعية الإلهامية: (Inspiration Motivation):

يبرز هذا البعد تصرف القادة التحويليين بطريقة ملهمة وتحفيزية لأتباعهم مما يعطي معنى وتحدياً لأعمالهم، وهذا يخلق روح الفريق والتفاؤل بين مرؤوسهم برؤية جذابة للمستقبل كما يقوم القادة دائماً بوضع التوقعات التي يريدون من مرؤوسهم تحقيقها، لذلك تكون هناك رؤية مشتركة لتحقيق الأهداف المرجوة. (رحمة، 2021، صفحة 43)

– التمكين: (Empowerment):

عرف هذا البعد على أنه تم ممارسه حديثا حيث يحرر الطاقات الكامنة لدى الموظفين لتفويض السلطة والمسؤولية بالتساوي في غياب عنصر المسائلة بطريقة مباشرة، كما يعزز قدرتهم على كسب الثقة ومنحهم سلطة وحرية المبادرة، كم أن التمكين يعزز الإبداع داخل المنظمات حيث يسعى القادة التحويليين إلى تمكين الموظفين من اتخاذ قراراتهم بأنفسهم، وذلك لأنهم يؤمنون بأن تمكين الموظفين يمثل فرصة لتطوير مهاراتهم وتعزيز شعورهم بالملكية والانتماء والمسؤولية والرضا عن النجاح المحقق. (علي و طيباوي، 2021، صفحة 141)

2.2 مشاركة المعرفة:

1.2.2 مفهوم مشاركة المعرفة:

يتضمن تبادل المعرفة عمليتين ذات اتجاهين، يتضمن الجانب الأول أنشطة اجتماعية تفاعلية يشارك الأفراد الأفكار ويقدمون النصائح والإرشادات والتوجيه لأولئك الذين يعملون من خلال الملاحظة والاستمتاع والاستجابة، يعتمد تبادل المعرفة الفعال على فهم الاحتياجات المعرفية للمتلقى وتساعد على جعل المعرفة متاحة لآخرين من خلال الاستخدام الفعال للأنظمة *The Utilizing Effective System* حيث يلعب دور الوسيط في عملية نقل المعرفة (تلي، محسن، وميموني، 2021، صفحة 192)

وفي دراسة أخرى يرى كل من (GeYao, Zhao, Hu, & Zheng, 2023, p. 2) مشاركة المعرفة على أنها نشاط نقل أو نشر المعرفة من شخص أو مجموعة أو منظمة إلى منظمة أخرى.

ومن هنا يتضح لنا أن مشاركة المعرفة تتم بين ممتلكي المعرفة السابقة سواءً ضمنية موجودة في العقول أو صريحة مصرح بها من طرف حاملها عن طريق إفصاحها لفظيا أو كتابيا ومستقبلها الذي يكون جاهلها عن طريق امتصاصها وفهمها لتصبح صالحة للتداول والانتفاع بها.

2.2.2 أهمية مشاركة المعرفة:

تسهم أهمية مشاركة المعرفة في:

✓ تعد المعرفة المورد الاستراتيجي للمؤسسة ومصدر لخلق القيمة، وهذا يجعل تبادل المعرفة مهماً على مستوى الإدارة الاستراتيجية. (يوسف، 2020، صفحة 02)

✓ الحصول على الميزة التنافسية من خلال إنتاج وتوليد معرفة جديدة. (عنتر و عرابة، 2021، صفحة 33)

✓ تسمح زيادة مشاركة المعرفة للتابعين بالنظر في المزيد من الخيارات، والاستفادة من تجارب الآخرين والاستخدام الأمثل للمعرفة داخل الفريق مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر فعالية. (Demir & Hadziahmetovic, 2024, p. 31)

3.2.2 عمليات مشاركة المعرفة:

شملت عمليات مشاركة المعرفة على ثلاث أبعاد وهي:

✓ تبادل المعرفة: هي التبادل الذي يتم بين أولئك الذين يقدمون معرفتهم للآخرين وأولئك الذين يطلبون المعرفة من الآخرين بمعنى آخر تبادل المعرفة يعتمد على الطرفين. (عنتر و الحاج، 2021، صفحة 33)

✓ نقل المعرفة: تعتبر عملية نقل المعرفة داخل المنظمة خطوة مهمة لتحقيق مشاركة المعرفة وتتمثل في تقديم المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين وفي الأوقات المناسبة بالتنسيق المناسب. (أحلام بنت عياضة، 2024، صفحة 341)

✓ تحويل المعرفة: للتابعين بالنظر في المزيد من الخيارات، والاستفادة من تجارب الآخرين والاستخدام الأمثل للمعرفة داخل الفريق مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر فعالية. (بريطل، 2023، صفحة 403)

3. الإطار العملي للدراسة:

التعريف بالمؤسسة:

تعتبر شركة أورسيم (ORSIM) من أهم فروع مجمع BCR، وهي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، يقع مقرها بوادي رهيو غليزان، حيث أن تخصصها يشمل انتاج وتوزيع اللوالب والبراغي بعد قرار إعادة فتح الهيكلية في 2001، بعدما كانت البراغي والسكاكين والصنابير، كما تقوم بخدمات أخرى مثل القيام ببعض التحاليل الكيميائية لمواد أولية لشركات أخرى مستوردة من الخارج.

1.3 منهج وأدوات الدراسة:

وصف مجتمع وعينة وأدوات الدراسة: تم تحديد مجتمع الدراسة في شركة أورسيم (ORSIM) للصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو، حيث تم اختيار عينة عشوائية تضم 70 عاملا بالمؤسسة و استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وقياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة 01، غير موافق 02، محايد 03، موافق 04، موافق بشدة 05)، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSv.27) لعملية التحليل كما قسم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء جزء خاص بالبيانات الشخصية للأفراد مجتمع الدراسة والجزء الثاني متعلق بالمحور الأول للقيادة التحويلية بأبعادهما والجزء الثالث المتعلق بالمحور الثاني لمشاركة المعرفة .

2.3 عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، نعرض معالجة نتائج إجابات أفراد العينة المستجوبة والمتحصل عليها من مخرجات برنامج SPSS كما نقوم باختبار الفرضيات لتأكد من صدقها.

1.2.3 صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم قياس مدى صدق ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات Alpha Cronbach من مخرجات SPSSv.27 وكانت النتائج كالآتي:

الجدول 1: صدق ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات Alpha Cronbach

محاور الاستبيان	عبارات الاستبيان	Alpha Cronbach معامل الثبات
القيادة التحويلية	20	0.895
مشاركة المعرفة	04	0.739
الثبات العام للاستبيان	24	0.914
محاور الاستبيان	عبارات الاستبيان	Alpha Cronbach معامل الثبات

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSSv.27

نلاحظ من خلال الجدول 1 أن معامل الثبات Alpha Cronbach للاستبيان العام بلغ 0.914 أي ما يعادل 91.4 % إذ تعد نسبة صدق ثباته عالية مقارنة بالنسبة المقبولة إحصائيا والمقدرة 60 % مما يدل أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات تجعله عند استخدامه أكثر من مرة وفي نفس الظروف يعطي نفس النتائج وبالتالي فهو يوفي بأغراض الدراسة.

2.2.3 تحليل البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة:

تم معالجة الاستبيان في الجزء الأول باعتماد الإحصاء الوصفي عن طريق التعرف على الخصائص الشخصية للعينة المدروسة وفق الجدول التالي:

الجدول 2: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	45	64.29%
	أنثى	25	35.71%

العمر	سنة 20 أقل من	06	8.57%
	من 20 إلى 29 سنة	02	2.86%
	من 30 سنة فأكثر	62	88.57%
المؤهل التعليمي	ثانوي فأقل	15	21.43%
	دبلوم مهني	20	28.57%
	جامعي	34	48.57%
	دراسات العليا	01	1.43%
أقدمية العمل	أقل من 10 سنوات	16	22.86%
	من 10 سنة إلى 19 سنة	46	64.71%
	من 20 سنة فأكثر	08	11.43%

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSSv.27

الجنس: من خلال الجدول 2 نلاحظ أن (45) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (64.29%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأكثر من أفراد الدراسة ذكور بينما (25) يمثلون ما نسبته (35.71%) إناث ويرجع السبب في أن المؤسسة تستقطب الذكور أكثر من الإناث بسبب طبيعة العمل كون المؤسسة خاصة بالصناعات الميكانيكية وتتطلب جهد عضلي والعمل لساعات متأخرة.

العمر: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية (من 30 سنة فأكثر) تمثل أكبر نسبة مقدرة ب (88.57%) من عينة الدراسة، تليها الفئة العمرية (أقل من 20 سنة) بنسبة (8.57%)، وتليها الفئة العمرية (من 20 إلى 29 سنة) بنسبة (2.86%) ويفسر ذلك أن المؤسسة تستقطب العمال الأكبر سنا ذو الخبرة المهنية وتحافظ عليهم.

المؤهل التعليمي: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة تستقطب العمال ذو المستوى الجامعي بنسبة عالية تقدر ب (48.57%) كونهم يتمتعون بمستوى علمي وتحصلون على شهادات جامعية، يليها العمال ذوي المستوى دبلوم مهني بنسبة (28.57%) المتحصلون على دبلوم الخاص بالأشغال الميكانيكية، وتليها العمال ذو المستوى ثانوي فأقل بنسبة (21.43%)، وأخيرا أقل نسبة مقدرة ب (1.43%) بالنسبة لدراسات العليا.

أقدمية العمل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة الاقدمية في العمل (من 10 سنة إلى 19 سنة) هي أكبر نسبة مقدرة ب (64.71%) تليها الفئة (أقل من 10 سنوات) بنسبة (22.86%)، وأخيرا الفئة (من 20 سنة فأكثر) بنسبة (11.43%) ويعود ذلك كون المؤسسة تحافظ على عمالها أي أنها لا تعاني من معدل دوران العمالة.

3.2.3 تحليل النتائج:

- تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الأول (القيادة التحويلية):

من أجل تحديد اتجاه ومستوى قبول عبارات الاستبيان تم تحديد الأوزان الاحتمالات الخمسة لمقياس ليكرت كما يلي:

الجدول 3: الأوزان المحتملة لمقياس ليكرت

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05
1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5
منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: حسين بقاط، أثر أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، 2022 (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الوادي: جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ص 90_91.

تم حساب الأوزان المحتمل لمقياس ليكرت لكل فئة عن طريق المدى (5-1=4) وتم قسمته على مجموع الفئات من أجل الحصول على طول الخلية (0.8=5/4) ثم تضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في مقياس ليكرت وهي 1 وتتواصل الإضافة إلى غاية الوصول إلى 5.

الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بالقيادة التحويلية:

الرقم	القيادة التحويلية وعبارات الاستبيان الخاصة بها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
	القيادة التحويلية ككل	4.05	0.403	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSSv.27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيادة التحويلية ككل تتسم بمستوى قبول مرتفع بمتوسط حسابي لإجابات مقدر ب 4.05 وانحراف معياري مقدر ب 0.403 وبالتالي المؤسسة محل الدراسة تتوفر على القيادة التحويلية ككل وتحرص على تطبيقها عن طريق أبعادها كالتالي:

الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة ببعد التأثير المثالي:

الرقم	بعد التأثير المثالي وعبارات الاستبيان الخاصة بها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
	أولاً: التأثير المثالي	4.09	0.373	مرتفع	02
01	يشعر القائد العاملين بالإلهام والثقة عند التحدث معهم.	3.92	0.259	مرتفع	04
02	يعتبر القائد قدوة للعاملين من خلال أفعاله وسلوكياته وأخلاقه.	4.08	0.503	مرتفع	03
03	يقدم القائد للعاملين رؤية واضحة وملهمة تجعلهم يتحمسون لتحقيق الأهداف المستقبلية.	4.12	0.679	مرتفع	02
04	يسعى القائد إلى الاهتمام بالمصلحة العامة للمؤسسة ويقدمها على المصلحة الشخصية للعاملين.	4.22	0.684	مرتفع جداً	01

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSSv.27

نلاحظ من خلال الجدول 5، أن بعد التأثير المثالي احتل المرتبة الثانية بمستوى قبول مرتفع بمتوسط حسابي لإجابات عن هذا البعد مقدر ب 4.09 وانحراف معياري مقدر ب 0.373، من خلال هذا البعد نستنتج أن العاملين في المؤسسة لديهم انطباع جيد عن القائد من خلال تأثيره الكبير عليهم، يعمل القائد على الاهتمام بمصالحهم الشخصية ويجعلهم يحبونه ويحبون عملهم داخل مؤسسة محل الدراسة.

الجدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة ببعد التحفيز الإلهامي:

الرقم	بعد التحفيز الإلهامي وعبارات الاستبيان الخاصة بها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
	ثانياً: التحفيز الإلهامي	4.27	0.524	مرتفع جداً	01
05	يقوم القائد بجلب انتباه العاملين من خلال تحفيزهم على العمل الهادف لبناء المستقبل.	4.05	0.535	مرتفع	04
06	ولاء العاملين وإخلاصهم في العمل ناجم عن ثقة واحترام قائدهم.	4.31	0.713	مرتفع جداً	02
07	يقدم القائد الدعم النفسي والمعنوي للعاملين.	4.27	0.759	مرتفع جداً	03
08	تشجيع العمل الجماعي والتعاوني من قبل القائد يشعر العاملين بالانتماء ويدعمهم للالتزام	4.44	0.714	مرتفع جداً	01

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSSv.27

من خلال الجدول رقم 6 نلاحظ أن بعد التحفيز الإلهامي تصدر المرتبة الأولى بمستوى قبول مرتفع جدا بمتوسط حسابي مقدر ب 4.27 وانحراف معياري مقدر ب 0.524 لإجابات أفراد عينة الدراسة في العبارات الموضح ترتيبها حسب مقياس الدراسة، ومن هنا نستنتج أن العاملين في مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM بوادي رهيو لديهم رؤية ملهمة اتجاه قادتهم، حيث يهتمونهم بتصرفاتهم ويكتسبون ثقتهم وولائهم ويكونون مخلصين في عملهم من خلال تحفيزات القادة اتجاههم.

الجدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة ببعث الاستشارة الفكرية:

الرقم	بعد الاستشارة الفكرية وعبارات الاستبيان الخاصة بها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
	ثالثا: الاستشارة الفكرية	3.93	0.521	مرتفع	05
09	يشجع القائد العاملين على الإبداع والابتكار في العمل .	3.61	0.728	مرتفع	04
10	يشجع القائد العاملين على إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات.	3.95	0.646	مرتفع	03
11	يشجع رئيسي المباشر العاملين على التعلم المستمر من خلال التدريب والتطوير.	4.14	0.643	مرتفع	01
12	يشجع القائد العاملين على المبادرة وتقبل الفشل من أجل التعلم.	4.01	0.892	مرتفع	02

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSSv.27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الاستشارة الفكرية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي مقدر ب 3.93 وانحراف معياري مقدر ب 0.521 لإجابات عن هذا البعد بمستوى قبول مرتفع ومن هنا نستنتج القائد يحاول قدر المستطاع في المؤسسة الدراسة تشجيع العمال على إيجاد حلول جديدة للمشكلات من خلال عرض أفكارهم وابداعاتهم.

الجدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة ببعث الاعتبارات الفردية:

الرقم	بعد الاعتبارات الفردية وعبارات الاستبيان الخاصة بها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
	رابعا: الاعتبارات الفردية	4.03	0.598	مرتفع	03
13	يساهم القائد في غرس روح الثقة في نفوس العاملين.	3.75	0.769	مرتفع	04
14	يسعى القائد إلى تقديم التحفيز المادية والمعنوية للعاملين المتمكنين في عملهم	4.14	0.785	مرتفع	02
15	يهتم القائد بالاحتياجات والتطلعات شخصية للعاملين.	4.05	0.814	مرتفع	03
16	يسهر القائد بالعدل والمساوات بين الأفراد العاملين.	4.17	0.741	مرتفع	01

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSSv.27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الاعتبارات الفردية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقدر ب 4.03 وانحراف معياري مقدر ب 0.598 لإجابات أفراد عينة الدراسة بمستوى قبول مرتفع، وهذا يثبت أن المؤسسة محل الدراسة يعمل قادتها على اهتمام بالفروقات الفردية بين العاملين بتقديم الدعم للعمال الذين يثبتون جدارتهم في عملهم.

الجدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة ببعث التمكين:

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات الاستبيان الخاصة بها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
	خامسا: التمكين	3.96	0.504	مرتفع	04
17	يقوم القائد بتفويض السلطة والمسؤولية للعاملين بمنحهم كل الصلاحيات.	3.64	0.780	مرتفع	04
18	يمنح القائد بعض الصلاحيات للعاملين.	4.08	0.607	مرتفع	01

19	يعمل القائد على إزالة العوائق أمام العاملين لأداء مهامهم على أكمل وجه.	4.05	0.739	مرتفع	03
20	يحمل القائد العاملين المسؤولية الكاملة في حالة ارتكابهم أخطاء في العمل.	4.07	0.708	مرتفع	02

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSSv.27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بعد التمكن احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي مقدرب 3.96 وانحراف معياري مقدرب 0.504 لإجابات عن هذا البعد بمستوى قبول مرتفع، حيث نستنتج أن القادة يمنحون تفويض الكامل لبعض العمال لتولي عمل معين حيث يمكنهم من العمل بكل حرية وفقا للقانون في المؤسسة.

وبالتالي من خلال كل هذا نستنتج أن جميع أبعاد القيادة التحويلية متوفرة في المؤسسة محل الدراسة بدرجات متفاوتة.

- تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني (مشاركة المعرفة) :

الجدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بمشاركة المعرفة:

الرقم	مشاركة المعرفة بين العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
01	يشجع القائد العاملين على مشاركة أفكارهم من خلال فرق عمل .	3.98	0.691	مرتفع	04
02	يسعى القائد إلى توفير الإمكانيات المادية والمالية التي تشجع المشاركة والعمل الجماعي بين العاملين.	4.27	0.740	مرتفع جدا	02
03	يسعى رئيسي المباشر لتوفير ظروف العمل التي تشجع على مشاركة المعرفة بين العاملين.	4.25	0.774	مرتفع جدا	03
04	يحرص القائد على استفادة العاملين من الخبراء عن طريق التواصل المباشر بين فرق العمل .	4.41	0.732	مرتفع جدا	01
	مشاركة المعرفة بشكل عام	4.23	0.550	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSSv.27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مشاركة المعرفة بين العاملين متوفرة بمستوى مرتفع جدا بمتوسط حسابي مقدرب 4.23 وانحراف معياري مقدرب 0.550 لإجابات أفراد عينة الدراسة حيث احتلت الفقرة " يحرص القائد على استفادة العاملين من الخبراء عن طريق التواصل المباشر بين فرق العمل "المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقدرب 4.41 وانحراف معياري مقدرب 0.732 وبمستوى مرتفع جدا ،تلها الفقرة" يسعى القائد إلى توفير الإمكانيات المادية والمالية التي تشجع المشاركة والعمل الجماعي بين العاملين "في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقدرب 4.27 وانحراف معياري مقدرب 0.740 وبمستوى مرتفع جدا تلها الفقرة" يسعى رئيسي المباشر لتوفير ظروف العمل التي تشجع على مشاركة المعرفة بين العاملين "في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقدرب 4.25 وانحراف معياري مقدرب 0.774 ومستوى قبول مرتفع جدا، وفي الأخير الفقرة " يشجع القائد العاملين على مشاركة أفكارهم من خلال فرق عمل "في المرتبة الرابعة بمستوى قبول مرتفع بمتوسط حسابي مقدرب 3.98 وانحراف معياري مقدرب 0.691، نستنتج أن هناك تشتت منخفض لمستوى إجابات أفراد العينة محل الدراسة ،هذا يعكس مدى توفر مشاركة المعرفة بين العاملين في المؤسسة عن طريق مجموعات من خلال تبادل الخبرات والمعارف.

ترتيب متغيرات الدراسة حسب الأهمية وفقا لوجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول 11: ترتيب متغيرات الدراسة من حيث الأهمية:

الرقم	محاور الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب حسب الأهمية
01	مشاركة المعرفة	4.23	0.550	مرتفع جدا	02
02	القيادة التحويلية	4.05	0.403	مرتفع	04
03	التحفيز الإلهامي	4.27	0.524	مرتفع جدا	01

04	التأثير المثالي	4.09	0.373	مرتفع	03
05	الاعتبارات الفردية	4.03	0.598	مرتفع	05
06	التمكين	3.96	0.504	مرتفع	06
07	الاستشارة الفكرية	3.93	0.521	مرتفع	07

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSSv.27

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 أن التحفيز الإلهامي احتل المرتبة الأولى وهذا دليل على أن القائد يلهم ويحفز العاملين، تليها مشاركة المعرفة في المرتبة الثانية من حيث تطبيقها من قبل العاملين وبالتالي هي متوفرة في المؤسسة محل الدراسة، يليها التأثير المثالي في المرتبة الثالثة دليل على أن القائد مصدر تأثير للعاملين، تليها القيادة التحويلية كدليل على أنها مطبقة في المؤسسة، تليها الاعتبارات الفردية حيث يولي القائد الاهتمام بالفروقات الفردية، يليها التمكين كدليل على أن العامل يمكن من قبل القائد لتولي بعض الأعمال، وتحتل الاستشارة الفكرية المرتبة الأخيرة كونها تطلق العنان للعمال من أجل الإبداع والإبتكار، وبالتالي هذا الترتيب حسب درجة استجابات أفراد العينة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين المتواجدين في المؤسسة محل الدراسة.

3.3 تحليل الارتباط واختبار فرضيات الدراسة:

يهدف معرفة العلاقة بين المتغير المستقل القيادة التحويلية بأبعادها والمتغير التابع مشاركة المعرفة تم الاعتماد على مصفوفة الارتباط بيرسون كما تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال الانحدار الخطي البسيط واختبار TEST_T وANOVA.

1.3.3 مقياس معامل الارتباط:

الجدول 12: قوة الارتباط معامل بيرسون من صفر 0 إلى 1 الواحد

ارتباط عكسي					ارتباط طردي					
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا	
1-	0.9-	0.7-	0.5-	0.3-	0	0.3	0.5	0.7	0.9	1

المصدر: المجموعي مومن بكوش، أحمد فرحات "معامل الارتباط الخطي البسيط بيرسون والاختبارات البديلة مجلة دراسات النفسية وتربوية، جامعة الوادي، المجلد 16، العدد 02، ص 268.

معامل التحديد R^2 : من (0.01) أقل من (0.09) حجم تأثير صغير من (0.09) إلى أقل من (0.25) حجم تأثير متوسط، من (0.25) فأكثر حجم تأثير كبير (عزو إسماعيل ، 2016 ، صفحة 52)

➤ اختبار الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية على "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ "

حيث تم تحليل الانحدار الخطي البسيط للقيادة التحويلية ومشاركة المعرفة ولتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين الصفريّة والبديلة كالآتي:

الفرضية الصفريّة H_0 : "لا وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بمؤسسة الصناعات

الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ "

الفرضية البديلة H_1 : "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بمؤسسة الصناعات

الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ "

الجدول 13: تحليل الانحدار الخطي البسيط لمشاركة المعرفة والقيادة التحويلية.

القيادة التحويلية	مشاركة المعرفة								
	اختبار T			المعاملات		التباين ANOVA		الارتباط والتأثير	
	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعاملات	الثابت b	معامل الانحدار a	مستوى الدلالة Sig	معامل فيشر F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط بيرسون R
	<0.001	8.622	a	0.228	0.986	<0.001	74.343	0.522	0.723
	0.626	0.498	b						

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSSv.27

بالنسبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط الخاص بمشاركة المعرفة والقيادة التحويلية ككل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط البسيط بيرسون R بين المتغيرين بلغت 0.723 وهي علاقة طردية قوية ، أما قيمة معامل التحديد R^2 بلغت 0.522 وهو حجم تأثير كبير وهذا معناه أن القيادة التحويلية تؤثر بنسبة 52,2 % في مشاركة المعرفة ، حيث تم إثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية من خلال التباين ANOVA عن طريق معامل فيشر F الذي بلغ 74.343 بمستوى دلالة <0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha \geq 0.05$ إذا هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة وبالتالي نرفض الفرضية الصفيرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وبالإضافة إلى ما يظهره الجدول من قيم T ودالات معاملات الانحدار a و b يمكن كتابة معادلة الانحدار لمشاركة المعرفة بدلالة القيادة التحويلية كالتالي :

$$\text{مشاركة المعرفة} = 0.986 \text{ القيادة التحويلية} + 0.228$$

الجدول 13: تحليل الانحدار الخطي البسيط لمشاركة المعرفة وأبعاد القيادة التحويلية.

مشاركة المعرفة									أبعاد القيادة التحويلية
اختبار T			المعاملات		ANOVA التباين		الارتباط		
مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعاملات	الثابت b	معامل الانحدار a	مستوى الدلالة Sig	فيشر F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
<0.001	4.446	a	1.372	0.699	<0.001	19.768	0.225	0.475	التأثير المثالي
0.037	2.124	b							
<0.001	24.029	a	0.010-	0.993	<0.001	577.41 5	0.895	0.946	التحفيز الإلهامي
0.954	0.058-	b							
<0.001	5.725	a	1.863	0.602	<0.001	32.772	0.325	0.570	الاستشارة الفكرية
<0.001	4.464	b							
<0.001	5.071	a	2.290	0.482	<0.001	25.712	0.274	0.524	الاعتبارات الفردية
<0.001	5.916	b							
0.004	3.017	a	2.745	0.375	0.004	9.103	0.118	0.344	التمكين
<0.001	5.522	b							

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على مخرجات SPSSv.27

➤ اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

نصت الفرضية الفرعية الاولى على "وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على مشاركة المعرفة بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

حيث تم تحليل الانحدار الخطي البسيط للتأثير المثالي ومشاركة المعرفة ولتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين الصفرية والبدلية كالآتي:

الفرضية الصفرية H_0 : " لا وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على مشاركة المعرفة بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

الفرضية البديلة H_1 : " يوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على مشاركة المعرفة بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بالنسبة لنموذج الانحدار الخاص ببعد التأثير المثالي ومشاركة المعرفة أن قيمة الارتباط البسيط بيرسون بين المتغيرين كانت طردية ضعيفة وبلغت 0.475، أما قيمة معامل التحديد بلغت 0.225 وهو حجم تأثير متوسط وهذا معناه أن التأثير المثالي يؤثر بنسبة 22.5% في مشاركة المعرفة وذو دلالة إحصائية بناء على قيمة Sig الخاصة بقيمة فيشر F والتي كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ ، إذا هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثالي ومشاركة المعرفة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وبالإضافة إلى ما يظهره الجدول من قيم T ودلالات معاملات الانحدار a و b يمكن كتابة معادلة الانحدار لمشاركة المعرفة بدلالة التأثير المثالي كالآتي:

مشاركة المعرفة = 0.699 التأثير المثالي + 1.372

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على "وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على مشاركة المعرفة بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

حيث تم تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحفيز الإلهامي ومشاركة المعرفة ولتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين الصفرية والبدلية كالآتي:

الفرضية الصفرية H_0 : " لا يوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على مشاركة المعرفة بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

الفرضية البديلة H_1 : " يوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على مشاركة المعرفة بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بالنسبة لنموذج الانحدار الخاص ببعد التحفيز الإلهامي ومشاركة المعرفة أن قيمة الارتباط البسيط بيرسون بين المتغيرين كانت طردية قوية وبلغت 0.946، أما قيمة معامل التحديد بلغت 0.895 وهو حجم تأثير كبير وهذا معناه أن التحفيز الإلهامي يؤثر بنسبة 89.5% في مشاركة المعرفة وذو دلالة إحصائية بناء على قيمة Sig الخاصة بقيمة فيشر F والتي كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

إذا هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي ومشاركة المعرفة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وبالإضافة إلى ما يظهره الجدول من قيم T ودلالات معاملات الانحدار a و b يمكن كتابة معادلة الانحدار لمشاركة المعرفة بدلالة التحفيز الإلهامي كالآتي:

مشاركة المعرفة = 0.993 التحفيز الإلهامي

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على "وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على مشاركة المعرفة بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

حيث تم تحليل الانحدار الخطي البسيط للاستثارة الفكرية ومشاركة المعرفة ولتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين الصفريه والبديله كالآتي:

الفرضية الصفريه H_0 : " لا يوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على مشاركة المعرفة بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

الفرضية البديله H_1 : " يوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على مشاركة المعرفة بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بالنسبة لنموذج الانحدار الخاص ببعد الاستثارة الفكرية ومشاركة المعرفة أن قيمة الارتباط البسيط بيرسون بين المتغيرين كانت طردية متوسطة وبلغت 0.570، أما قيمة معامل التحديد بلغت 0.325 وهو حجم تأثير كبير وهذا معناه أن الاستثارة الفكرية تؤثر بنسبة 32.5% في مشاركة المعرفة وذو دلالة إحصائية بناء على قيمة Sig الخاصة بقيمة فيشر F والتي كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

إذا هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية ومشاركة المعرفة وبالتالي نرفض الفرضية الصفريه H_0 ونقبل الفرضية البديله H_1 وبالإضافة إلى ما يظهره الجدول من قيم T ودلالات معاملات الانحدار a و b يمكن كتابة معادلة الانحدار لمشاركة المعرفة بدلالة الاستثارة الفكرية كالآتي:

$$\text{مشاركة المعرفة} = 10.602 \text{ الاستثارة الفكرية} + 1.863$$

➤ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة على " وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على مشاركة المعرفة بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

حيث تم تحليل الانحدار الخطي البسيط للاعتبارات الفردية ومشاركة المعرفة ولتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين الصفريه والبديله كالآتي:

الفرضية الصفريه H_0 : " لا يوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على مشاركة المعرفة بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

الفرضية البديله H_1 : " يوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على مشاركة المعرفة بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بالنسبة لنموذج الانحدار الخاص ببعد للاعتبارات الفردية ومشاركة المعرفة أن قيمة الارتباط البسيط بيرسون بين المتغيرين كانت طردية متوسطة وبلغت 0.524، أما قيمة معامل التحديد بلغت 0.274 وهو حجم تأثير كبير وهذا معناه أن للاعتبارات الفردية تؤثر بنسبة 27.4% في مشاركة المعرفة وذو دلالة إحصائية بناء على قيمة Sig الخاصة بقيمة فيشر F والتي كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

إذا هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين الاعتبارات الفردية ومشاركة المعرفة وبالتالي نرفض الفرضية الصفريه H_0 ونقبل الفرضية البديله H_1 وبالإضافة إلى ما يظهره الجدول من قيم T ودلالات معاملات الانحدار a و b يمكن كتابة معادلة الانحدار لمشاركة المعرفة بدلالة للاعتبارات الفردية كالآتي:

$$\text{مشاركة المعرفة} = 10.482 \text{ الاعتبارات الفردية} + 2.290$$

➤ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

نصت الفرضية الفرعية الخامسة على " وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على مشاركة المعرفة بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

حيث تم تحليل الانحدار الخطي البسيط للتمكين ومشاركة المعرفة ولتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم صياغة الفرضيتين الصفريه والبديله كالآتي:

الفرضية الصفرية H_0 : " لا يوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على مشاركة المعرفة بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

الفرضية البديلة H_1 : " يوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين على مشاركة المعرفة بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بوادي رهيو عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بالنسبة لنموذج الانحدار الخاص ببعد التمكين ومشاركة المعرفة أن قيمة الارتباط البسيط بيرسون بين المتغيرين كانت طردية ضعيفة وبلغت 0.344، أما قيمة معامل التحديد بلغت 0.118 وهو حجم تأثير متوسط وهذا معناه أن بعد التمكين يؤثر بنسبة 11.8% في مشاركة المعرفة وذو دلالة إحصائية بناء على قيمة Sig الخاصة بقيمة فيشر F والتي كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$

إذا هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين ومشاركة المعرفة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 وبالإضافة إلى ما يظهره الجدول من قيم T ودلالات معاملات الانحدار a و b يمكن كتابة معادلة الانحدار لمشاركة المعرفة بدلالة التمكين كالتالي:

$$\text{مشاركة المعرفة} = 0.375 + 2.745 \times \text{التمكين}$$

4. الخاتمة:

تسعى كل المؤسسات والشركات اليوم في ظل اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي إلى احتلال الصدارة بين منافسيها من خلال اتباع القيادة التحويلية كسلاح لمواجهة المشاكل الموجودة والمحتملة، وتوفير مشاركة المعرفة بين العاملين في المؤسسة للوصول إلى تحقيق الإبداع والابتكار. حيث حاولنا من خلال هاته الدراسة تبين الدور الذي تلعبه القيادة التحويلية بأبعادها في التأثير على مشاركة المعرفة وتوصلنا إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية مع الإشارة إلى أهم التوصيات :

النتائج:

- تعد القيادة التحويلية قيادة فعالة داخل المؤسسة من خلال تطبيق أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) للتأثير على العاملين ودفعهم إلى مشاركة المعرفة بينهم من أجل الإبداع والابتكار. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن:
- أغلبية العاملين بالمؤسسة محل الدراسة رجال لطبيعة العمل بالمؤسسة وذو فئة عمرية (من 30-سنة فأكثر) تمثل أكبر نسبة مقدرة ب (88.57%) من عينة الدراسة، وأن المؤسسة تستقطب العمال ذو المستوى الجامعي بنسبة عالية تقدر ب (48.57%) وأن فئة الاقدمية في العمل (من 10 سنة إلى 19 سنة) هي أكبر نسبة مقدرة ب (64.71%) وبالتالي المؤسسة تحافظ على عمالها ذوي الكفاءات والخبرات الأكبر سنا خصوصا الرجال.
- توجد علاقة بين القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM بوادي رهيو حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.723 وهي علاقة طردية قوية، أما قيمة معامل التحديد R^2 بلغت 0.522 وهو ذو حجم تأثير كبير ومعناه أن القيادة التحويلية تؤثر بنسبة 52,2% في مشاركة المعرفة، وذات دلالة إحصائية الامر الذي يدل على أن أبعاد القيادة التحويلية تؤدي دورا هاما في تعزيز مشاركة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
- أدى زيادة الاهتمام ببعد التحفيز الالهامي في المؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM بوادي رهيو إلى تحقيق مشاركة المعرفة بين العاملين وذلك بسبب الارتباط القوي الذي أظهرته الدراسة التطبيقية حيث بلغ 0.946 وهذا يعني أن بعد التحفيز الالهامي ساهم بنسبة كبيرة جدا في تعزيز مشاركة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
- اهتمت المؤسسة محل الدراسة كذلك ببعدي الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية بسبب الارتباط القوي الذي أظهرته الدراسة التطبيقية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لكليهما على التوالي 0.570، 0.524، وهذا يعني أنهما كمتغيرين مستقلين ساهموا بنسبة كبيرة في تعزيز مشاركة المعرفة في المؤسسة.

- لم تولي مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها ORSIM بوادي رهيو إهتماما ببعد التمكين وهذا ما أظهرته الدراسة التطبيقية حيث بلغ معامل الارتباط 0.344 وهو ارتباط ضعيف وهذا يعني أن بعد التمكين لا يساهم في زيادة مشاركة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة ويعود سبب عدم الاعتماد على بعد التمكين كون القائد التحويلي في المؤسسة يتولى كل الشؤون الخاصة بالمؤسسة والعمال تابعين إليه وتحت تصرفه.
- توصيات الدراسة:

- ضرورة الاعتماد على القيادة التحويلية كخيار استراتيجي لتمييز المؤسسة بين منافسها.
- ضرورة الاعتماد على مشاركة المعرفة في المؤسسة لكسب الثقة بين العمال والقائد من أجل تحقيق الازدهار للمؤسسة.
- اعتماد المؤسسة لبعد التمكين من أجل تقسيم العمل وتحفيز العمال للقيادة من أجل زيادة مشاركة المعرفة.

5. قائمة المراجع:

- Demir, S., & Hadziahmetovic, N. (2024, 04). Effect Of Transformational Leadership On Virtual Team Performance: The Mediating Role Of Knowledge Sharing. *Journal of Global Economics and Business*, 05(17).
- GeYao, Zhao, H., Hu, Y., & Zheng, X. (2023). Exploring knowledge sharing and hiding on employees' creative behaviors: A coopetition perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, 08(04).
- Nguyen, N. P., Hang, N. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(04).
- Wu, W.-L., & Lee, Y.-C. (2020). Do Work Engagement and Transformational Leadership Facilitate Knowledge Sharing? A Perspective of Conservation of Resources Theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(07).
- أحمد بن خليفة، و حمزة بعلي. (2021). أثر القيادة التحويلية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب بولاية الوادي. *مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية*, 15(01).
- العمري الزهراني سعدى بنت سعد، و صالح الغامدي رحمة محمد. (2019). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى قائدات مدارس محافظة المخوة وعلاقتها في مشاركة المعلمات في صنع القرار. 13(20).
- بقاط حسين. (2022). أثر أبعاد القيادة التحويلية على مشاركة المعرفة بين العاملين دراسة ميدانية بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الوادي: جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
- حمقاني عنتر، و الحاج عرابية. (2021). أثر مشاركة المعرفة على أداء العاملين دراسة حالة المديرية الجهوية للميزانية بوقرلة. *المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية*, 01(08).
- حمقاني عنتر، و عرابية الحاج. (2021). أثر مشاركة المعرفة على أداء العاملين دراسة حالة المديرية الجهوية للميزانية بوقرلة. *المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية*, 08(01).
- حورية علي شريف، و يوسف علي شريف. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية بشركة + ALGAL (لتصنيع الألمنيوم) بالمسيلة. *مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*, 12(01).
- دوح التجاني، و شنيبي حسين. (2019, 12). أثر سلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقة الجزائر. *مجلة رؤى إقتصادية*, 09(02).
- رزق الله عبد الرحمن. (2020). دور القيادة التحويلية في تطبيق إدارة المعرفة-دراسة حالة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز-(أطروحة دكتوراه).
- زهرة علالي. (2020). دور القيادة التحويلية في توجيه السلوك التنظيمي(أطروحة دكتوراه)-دراسة حالة الوكالة الوطنية للتشغيل -.

- سعيد الغامدي يوسف. (30 03، 2020). أثر مشاركة المعرفة على الخدمات المقدمة من منسوبي الأمن والسلامة بشركة الاتصالات السعودية. مجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 06(01).
- سعيدة تلي، عواطف محسن، و صابرين ميموني. (2021). أثر ضغوط العمل على مشاركة العمل لدى الأطباء_المؤسسة العمومية الإستشفائية بغرداية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 05(02).
- عبد العزيز رحمة. (2021). القيادة التحويلية ودورها في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية(أطروحة دكتوراه)_حالة المديرية الجهوية إتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM "موبيليس" ناحية الشلف.
- عفانة عزو إسماعيل . (2016). قياسات حجم التأثير والاحصاء الاستدلالي في البحوث التربوية والنفسية. غزة_فلسطين: ط 01 مكتبة سمير منصور.
- عمر الشيخ أماني عبد العاطي، و قسم الله علي محسن محمد. (2020). أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على المصارف السودانية. الأكاديمية العربية للأمريكية للعلوم والتكنولوجيا، 39(01).
- فطيمة الزهرة بربطل. (2023). استراتيجية التشارك المعرفي وعلاقتها بتحسين القدرة على اتخاذ قرارات_دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية بجرة عبد القادر_آفلو. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، 16(01).
- محمد حامد، كمال برباوي، و إلياس سليمان. (2019). علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي_دراسة حالة إتصالات الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(01).
- مزهودة نور الدين، و قرزة إسمهان. (جوان، 2017). أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 06.
- مفلح السلمي أحلام بنت عياضة. (02 فيفري، 2024). دور التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي. المجلة العربية للنشر العلمي، 07(64).
- نادية علي. (2021). أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه)_دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية.
- نادية علي. (2023). القيادة التحويلية أسس ومبادئ. المسيلة: دار المتنبى للطباعة والنشر.
- نادية علي، و أحمد طيباوي. (2021). دور القيادة التحويلية في تنمية مهارات العاملين دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية(EATIT) بالمسيلة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 07(01).

6. ملاحق: الاستبيان

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مقال أطروحة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات نطلب من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة أسفله ولكم جزيل الشكر والعرفان:

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

المحور الأول-المتغيرات الشخصية:

☐

01_الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

☐
☐
☐

02_العمر: أقل من 20 سنة ☐ من 20 إلى 29 سنة ☐ من 30 سنة فأكثر ☐

☐

دراسات العليا ☐

☐

جامعي ☐

☐

03_المؤهل التعليمي: ثانوي فأقل ☐ دبلوم مهني ☐

04_أقدمية العمل ☐

☐
☐

: أقل من 10-سنوات ☐ من 10 سنة إلى 19 سنة ☐ من 20 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالقيادة التحويلية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	----------	----------------	-----------	-------	-------	------------

أولاً: التأثير المثالي					
05					يشعر القائد العاملين بالإلهام والثقة عند التحدث معهم.
06					يعتبر القائد قدوة للعاملين من خلال أفعاله وسلوكياته وأخلاقه.
07					يقدم القائد للعاملين رؤية واضحة وملممة تجعلهم يتحمسون لتحقيق الأهداف المستقبلية.
08					يسعى القائد إلى الاهتمام بالمصلحة العامة للمؤسسة ويقدمها على المصلحة الشخصية للعاملين.
ثانياً: التحفيز الإلهامي					
09					يقوم القائد بجلب انتباه العاملين من خلال تحفيزهم على العمل الهادف لبناء المستقبل.
10					ولاء العاملين وإخلاصهم في العمل ناجم عن ثقة واحترام قائدهم.
11					يقدم القائد الدعم النفسي والمعنوي للعاملين.
12					تشجيع العمل الجماعي والتعاوني من قبل القائد يشعر العاملين بالانتماء ويدعمهم للالتزام.
ثالثاً: الاستثارة الفكرية					
13					يشجع القائد العاملين على الإبداع والابتكار في العمل .
14					يشجع القائد العاملين على إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات.
15					يشجع رئيسي المباشر العاملين على التعلم المستمر من خلال التدريب والتطوير.
16					يشجع القائد العاملين على المبادرة وتقبل الفشل من أجل التعلم.
رابعاً: الاعتبارات الفردية					
17					يساهم القائد في غرس روح الثقة في نفوس العاملين.
18					يسعى القائد إلى تقديم التحفيزات المادية والمعنوية للعاملين المتمكنين في عملهم.
19					يهتم القائد بالاحتياجات والتطلعات شخصية للعاملين.
20					يسهر القائد بالعدل والمساوات بين الأفراد العاملين.
خامساً: التمكين					
21					يقوم القائد بتفويض السلطة والمسؤولية للعاملين بمنحهم كل الصلاحيات.
22					يمنح القائد بعض الصلاحيات للعاملين.
23					يعمل القائد على إزالة العوائق أمام العاملين لأداء مهامهم على أكمل وجه.
24					يحمل القائد العاملين المسؤولية الكاملة في حالة ارتكابهم أخطاء في العمل.
المحور الثالث: مشاركة المعرفة بين العاملين					
25					يشجع القائد العاملين على مشاركة أفكارهم من خلال فرق عمل .
26					يسعى القائد إلى توفير الإمكانيات المادية والمالية التي تشجع المشاركة والعمل الجماعي بين العاملين.
27					يسعى رئيسي المباشر لتوفير ظروف العمل التي تشجع على مشاركة المعرفة بين العاملين.
28					يحرص القائد على استفادة العاملين من الخبراء عن طريق التواصل المباشر بين فرق العمل .

شكراً على تعاونكم