



## المجلة العلمية للبحوث التجارية كلية التجارة جامعة جنوب الوادي ، مصر



### مدى امكانية توظيف العلاقة ما بين القيادة الشاملة و مشاركة المعرفة في تحديد اسلوب اتخاذ القرار الاستراتيجي : دراسة استطلاعية في بعض من كليات جامعة البصرة

- 1- المدرس المساعد محمد صالح هادي / قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة / جمهورية العراق \*
- 2- المدرس المساعد ميادة كاظم نتوش / قسم العلوم المالية والمصرفية / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة / جمهورية العراق
- 3- المدرس المساعد عمار نزار مصطفى / قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة / جمهورية العراق

#### الملخص

نتيجة التطور المتسارع والديناميكي في بيئة الاعمال وسوق العمل دفع بمنظمات الأعمال للبحث عن استراتيجيات وفلسفات إدارية لمواجهة التحديات الجديدة والتطورات السريعة، وكان من بينها فلسفتي القيادة الشاملة والمشاركة بالمعرفة بما يؤمن لها انعكاسات آثار هاتين الفلسفتين على اتخاذ القرار التي تسهم بدورها في تحسين قدرة المنظمة على البقاء والنمو.

حيث هدف البحث الى التشخيص الدقيق لمفهومي القيادة الشاملة والمشاركة بالمعرفة وتأثيرهما على اتخاذ القرار وفقاً لآراء عينة من الموظفين في بعض من كليات جامعة البصرة ، ولتحقيق هذا الهدف أجرى الباحثون دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في بعض من كليات جامعة البصرة ، و تكونت عينة الدراسة من (104) موظف وكانت عدد الاستثمارات الصالحة (75) . وفي ضوء ذلك تم اجراء عملية التحليل للبيانات واختبار الفرضية باستخدام الاساليب الاحصائية كاستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات . وكشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج اهمها ، يسهم اعتماد اساليب وممارسات القيادة الشاملة ودوات مشاركة المعرفة في تعزيز اساليب اتخاذ القرارات الاستراتيجية وفقاً للنتائج التي تم التوصل اليها ، من خلال زيادة الدعم والقناعة لدى الإدارة العليا بهذا المجال، وتوفير بيئة تنظيمية مساندة، وثقافة تنظيمية داعمة . وخلصت الدراسة في مجموعة من التوصيات من اهمها اعتماد أسس واضحة للقيادة الشاملة وضرورة الاهتمام في عملية مشاركة المعرفة وعدم ترك الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتاحة دون الاهتمام بها .

**A B S T R A C T**

As a result of the rapid and dynamic development in the business environment and the labor market prompted business organizations to look for strategies and management philosophies to meet new challenges and rapid developments, including the philosophy of Inclusive leadership and knowledge sharing to ensure the implications of these two philosophies. to make a decision that in turn contributes to improving the organization's viability and growth.

The study aimed at accurately diagnosing the concepts of Inclusive leadership and knowledge sharing and their impact on decision-making according to the opinions of a sample of employees in some Colleges of Basra University, to achieve this goal researchers conducted a survey of the opinions of a sample of employees in some Colleges of Basra University, and The sample of the study consisted of (104) employees and the number of valid forms (75). In light of this, the analysis of the data and the testing of the hypothesis were carried out using statistical methods such as the use of the statistical program (SPSS) to analyze the data.

The study revealed a set of results, the most important of which is to adoption of Inclusive leadership methods and practices and knowledge sharing tools contributes to enhancing strategic decision-making methods in accordance with the results achieved, by increasing the support and conviction of senior management in this field, providing a supportive organizational environment, and a supportive organizational culture.

The study concluded in a set of recommendations, the most important of which is adopt clear foundations for inclusive leadership, and need to pay attention in the process of sharing knowledge and not to leave the vast amount of information and knowledge available without paying attention to it.

## المقدمة

التطور العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم في كافة نواحي الحياة اصبح يشكل تحديا لكافة المنظمات فكان لزاما عليها ان تعمل بكل جد لمواكبة تلك التطورات والتكيف مع الواقع ومواجهة التغيرات المتسارعة ، وان المنظمات بكافة انواعها ومختلف تخصصاتها تحتاج الى نموذج قيادة واعية ومسئولة ومؤثرة في الافراد والجماعات يلقي على عاتقها الانتقال بالكادر البشري بما يواكب التقدم والتطور في المحيط ،وقد رأينا اهتمام المنظمات بالقيادات من كافة المستويات ورأينا سعي المنظمات لتنمية المهارات القيادية لديها فالقائد هو العنصر الالهم في اي تجمع ، لذا فالقيادة تمثل الجهود المبذولة للتأثير في سلوك الناس او تغيير هذا السلوك للوصول الى اهداف المنظمة والافراد (البننا ، 2017 : 2) .

ان عملية اتخاذ القرارات هو جوهر العملية الادارية او كما وصفها *Simon* فأنها القلب النابض في العمل الاداري اذ تدور حولها جميع وظائف التنظيم وان كفاءة القائد تعتمد في ممارسة وظائفه الادارية على القرار الناجح الذي يتخذه ازاء المواقف المختلفة وذلك لأن المعطيات البيئية تستدعي معالجات هادفة وفق منظور قادر على استيعاب تطورات المستقبل ( عبيد ، 2015 : 1 ) . لذلك و بناءا على ما سبق فقد تناول هذا البحث موضوع الانماط القيادية و اتخاذ القرارو قد تم تقسيمه إلى أربعة مكونات رئيسة و هي الآتي:

### أولاً: الاطار النظري

يتكون هذا الاطار من عدة محاور اهمها :

#### أولاً : القيادة الشاملة او الشمولية (IL) Inclusive Leadership

يدور مفهوم هذا النوع من القيادة حول العلاقات التي يمكن أن تتجز الأعمال او الواجبات لتحقيق المنفعة المتبادلة. الوصول إلى القيادة في هذا المستوى التالي يعني "القيام بالأعمال مع الافراد ، وليس بدلاً عنهم " ، وهو جوهر الشمول Inclusion . بمعنى التأكيد الى الحاجة إلى مزيد من التنوع وعلاقات أفضل بين القائد والآخرين (Wuffli, 2016:2) ، ومن بين أهدافها تحسين عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الاهداف المرجوة ، دون الاعتماد علي قدرات شخص واحد فقط. كما انها توفر مناخاً يعزز عدالة المدخلات والمخرجات للجميع(Hollander,2009:3) .

تطورت القيادة الشاملة باعتبارها موضوعاً حديثاً رئيسياً مستمداً من عمل واجب القيام به إلى عمل رائد للآخرين. من بين المساهمين في تطور هذا المفهوم John Hemphill, Fillmore Sanford, Alvin Gouldner, Ralph Stogdill, Kurt Lewin, Jacob Moreno, Helen Hall Jennings, Alex Bavelas, and George Homans .

ينطلق منهج القيادة الشاملة من التقليد العريق المتمثل في التركيز بشكل كبير على شخص القائد كوسيلة لفهم القيادة . وعلى النقيض من ذلك ، تهتم القيادة الشاملة في ما هو مطلوب في السياق للمساعدة بطرق مثل تحسين حل المشكلات وتحقيق الأهداف المشتركة، ويتم تلخيص بعض المفاهيم التي تمثل توجه القيادة الشاملة ( Hollander,2009:7-8):

- تعد القيادة أمرًا حيويًا لرفاهية مجموعة أو منظمة أو مجتمع والحفاظ عليها ، وتتفاعل للتأثير على عمليات أخرى مثل التوافق والاستقلال والتماسك .
- القيادة أساسية للعديد من ميزات الحياة المهمة. ويمكن أن تؤثر جودة القيادة على نجاحات أو فشل مجموعة أو منظمة . كما أنه يؤثر على "الازدهار الاجتماعي" فيما يتعلق برفاهية الآخرين.

- لا تقتصر القيادة فقط في القائد، ولا تدرس القادة وقدرتهم على ممارسة السلطة والقوة بكل ما ينطوي عليه فهم القيادة.

- القيادة غير موجودة من دون تابعين بحيث يجب معرفة المزيد عن التابعين وعلاقتهم بالقادة، بما في ذلك احتياجاتهم وتوقعاتهم وكيف يمكن أن يصبحوا قادة.

- تشمل القيادة على أكثر من مجرد اتجاه العمل، ولكنها تتطلب إعلام ودعم المتابعين وأعمالهم الضرورية، بالإضافة إلى تمثيلهم والوقوف بشكل عادل لمصالحهم.

تشير القيادة الشاملة إلى القادة الذين يظهرون الانفتاح وإمكانية الوصول في تفاعلاتهم مع التابعين ، باعتبار ان القيادة الشاملة كلمات وأفعال القائد التي تشير إلى "دعوة وتقدير لمساهمات الآخرين" ، و أن القيادة الشاملة تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على السلامة النفسية للموظفين ، وتؤثر بشكل أكبر على مشاركة الموظفين في أعمال تحسين الجودة ( Nembhard and Edmondson ، 2006 : 947 ) .

اقترح (Shore et al, 2011) أن تكون القيادة الشاملة واحدة من ثلاثة جوانب (المناخ الشامل ، قيادة شاملة ، وممارسات شاملة) ، مما قد يساهم في إدراك الموظفين الشامل ، بمعنى ان القيادة الشاملة كأسلوب او نمط للقيادة يعرض القادة المهارات المتعلقة بممارسة الشمول في مكان العمل من أجل تغيير وخلق بيئة شاملة في مجموعة العمل حيث يمكن تلبية احتياجات الموظفين من الانتماء والتميز (Tang et al. 2014) ، اي تعني القيادة الشاملة ان المرؤوسين يعملون معا عبر الأدوار والمستويات لحل المشاكل المشتركة من خلال اتخاذ القرارات التشاركية ( Nishii,2013)

## • نظريات القيادة وعلاقتها في مفهوم القيادة الشاملة

يوضح الجدول (1) ادناه علاقة مفهوم القيادة الشاملة بالنظريات الاساسية للقيادة ، ويرغب الباحثون من ذلك في توكيد اشتقاق مفهوم القيادة الشاملة من هذه النظريات ، بسبب انه مفهوم جديد حد علم الباحثون :

جدول (1) علاقة القيادة الشاملة بنظريات القيادة

Inclusive leadership القيادة الشاملة	اولا :النظريات التقليدية في القيادة
ينطلق منهج القيادة الشاملة من التقليد العريق المتمثل في التركيز بشكل كبير على شخص القائد كوسيلة لفهم القيادة .	نظرية الرجل العظيم <i>Great Man</i> امتلاك القادة قدرات غير مألوفة ومواهب وسمات وراثية
	نظرية السمات <i>Trait</i> ان القائد يولد ولا يصنع والتأكيد على اهمية التعليم والخبرة والتجربة في امتلاك الافراد سمات القيادة
Inclusive leadership القيادة الشاملة	ثانياً : النظريات السلوكية للقيادة
القيادة أساسية للعديد من ميزات الحياة المهمة. ويمكن أن تؤثر جودة القيادة على نجاحات أو فشل مجموعة أو منظمة . تؤثر القيادة الشاملة بشكل مباشر وإيجابي على مشاركة الموظفين في أعمال تحسين الانتاجية والجودة في العمل	دراسات أوهايو <i>Ohio</i> فعالية القيادة الإدارية وأثر أساليبها على أداء مجموعات العمل
	دارسات ميشيغان <i>Michigan</i> التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية، ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة
	نظرية الشبكة الإدارية <i>Managerial Grid</i> طورت هذه النظرية استنادا على تفاعل بعدي اهتمام القائد بالإنتاج ومدى اهتمامه بالمرؤوسين، حيث قدم الباحثون نموذجا سمي بالشبكة الإدارية، وهي عبارة عن شبكة ذات محورين، يمثل محورها الأفقي بعد الاهتمام بالإنتاج، بينما يمثل محورها العمودي بعد الاهتمام بالمرؤوسين

<p>القيادة الشاملة leadership Inclusive</p>	<p>ثالثاً: النظريات الموقفية <i>Contingency Theories</i></p>
<p>تهتم القيادة الشاملة في ما هو مطلوب في الموقف للمساعدة بطرق مثل تحسين حل المشكلات وتحقيق الأهداف المشتركة .</p> <p>تشمل القيادة على أكثر من مجرد اتجاه العمل، ولكنها تتطلب إعلام ودعم المتابعين وأعمالهم الضرورية، بالإضافة إلى تمثيلهم والوقوف بشكل عادل لمصالحهم.</p> <p>القيادة غير موجودة من دون تابعين بحيث يجب معرفة المزيد عن التابعين وعلاقتهم بالقيادة، بما في ذلك احتياجاتهم وتوقعاتهم وكيف يمكن أن يصبحوا قادة.</p>	<p><b>نظرية تاننباوم وشميدت <i>Tannenbaum and Schmidt</i></b></p> <p>استخدما مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف فضلاً عن خصائص المدير أو القائد</p>
	<p><b>النظرية التفاعلية <i>Interaction Theory</i></b></p> <p>القيادة هي عملية ناتجة عن تفاعل لتأثير متبادل بين ثلاثة ابعاد مهمة وهي القائد والمرؤوسين وطبيعة الموقف</p>
	<p><b>نظرية فدلر <i>Fiedler Contingency Theory</i></b></p> <p>من وجهة نظر فدلر ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف أي القائد يجب أن يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة لضمان نجاح فعالية القيادة .</p>
	<p><b>نظرية هيرسي وبلانشارد <i>Hersey and Blanchard's</i></b></p> <p>أن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة نضج الأتباع الوظيفي</p>

المصدر : اعداد الباحثون بالاعتماد على (العامري و الغالبي، 2008 ) ، ( صفحي ، 2011) ، (أبو النصر، 2007) ، (رشيد، 2016) ، (Blake & Mouton, 1985) ، (Hollander, 2009:7-) ، (8) .

### ثانياً : مشاركة المعرفة Knowledge Sharing

يتم من خلال هذه العملية نقل كل انواع المعرفة سواء الضمنية منها او الصريحة عن طريق قنوات اتصال متعددة ، و يتجسد ذلك من خلال دورها المهم في اسناد ودعم الابتكارات داخل المنظمة (العلي وآخرون ، 2012: 297) .

ان مشاركة المعرفة هي بمثابة العمود الفقري (*Backbones*) لدورة حياة المعرفة التنظيمية ، و من المهام الاساسية لإدارة المعرفة ( الياسري وآخرون : 2012 : 56 ) ، حيث توفر هذه العملية منفعة كبيرة من الموارد الذهنية من خلال أساليب متعددة منها المقابلات والعصف الذهني (*Brainstorming*) ، حيث تتمكن المنظمات من استخدام اليات لدعم جمع و مشاركة موارد المعرفة فيها ، وهذه الاليات ترتبط بأدارة المعرفة الصريحة ( Daft ، 2001:261-262 ) ، فما قيمة المعرفة إذا لم تتم المشاركة فيها مع الموظفين داخل المنظمة ، ومع الزبائن والاطراف الخارجية (Larry,2001:6) ، (Skyrme, 1997: 6) .  
ان الاليات التي اشار اليها ( Daft ( 2001:261-262 ) هي :

- *Creating a Data Warehousing and Data Mining* . فائدة هذه الالية هو خلق جدوى *feasibility* من البيانات ، حيث تسمح هذه الالية للمنظمات بجمع بياناتها في قواعد ضخمة لأجل الوصول السريع اليها ، وان التنقيب عن البيانات هذه يسمح للمستخدمين على خلق جدوى من هذه البيانات والتي يستفاد منها في مواجهة المشاكل التي تواجهها المنظمات .
- *Knowledge Mapping* تعد هذه الالية بمثابة دليل مهم للأفراد حيث توضح الية خرائط او مخطوطات المعرفة مكان المعرفة وكيفية الوصول إليها ، وتوجيه أفراد المنظمة الى موارد المعرفة داخل المنظمة .
- *Electronic Libraries* تعد المكتبات الالكترونية بمثابة قواعد بيانات لأنواع خاصة من المعلومات ، حيث توفر اسلوب آخر لخرن المعرفة وجعلها متاحة داخل المنظمة . يرى الباحثون إن قوة المنظمة و التميز الحقيقي يكمن في قدرتها على تشجيع أفرادها لتبادل المعرفة وتشاركتها ، مما يجعلها تعمل على اساس مزيج كلي للمعرفة المتاحة بها تستفيد منها في الوقت المناسب ، وفي المكان المناسب ، وتقادي الأخطاء السابقة .
- **العوامل المؤثرة في التشارك بالمعرفة**

هنالك عدة عوامل تؤثر على عملية مشاركة (Rong, et. al., 2007, 38- 46) :

1. **العوامل البيئية:** تمثل العوامل البيئية بمثابة الاسلوب المؤكد لتوجيه العاملين وقيادتهم لإنجاز الأهداف، فعندما تكون للمنظمة بيئة تنظيمية تتناغم وتتوافق مع ممارسات تنفيذ المعرفة وتشجيع الأفراد للمشاركة فيها ، سيقود ذلك إلى ظهور أفكار جديدة، وتوليد فرص لتطبيقها.

2. **العمل الفرقي:** يوفر اسلوب التداؤب *Synergy* المرافق للعمل الفرقي تدفق ملائم من الأفكار والرؤى والمعلومات في ارجاء المنظمة، اي ان عملية مشاركة المعرفة يمكن أن تتضح وتتبلور في العمل الفرقي .

3. **الثقة:** أن الثقة هي ركيزة اساسية واحد القوى الدافعة لأغراض التشارك بالمعرفة، فهي عنصر حيوي وجوهري لترابط وتماسك العلاقة بين الوحدات الاجتماعية ولها تأثير إيجابي في عمليات التشارك بالمعرفة .

### ثالثاً : اتخاذ القرار Decision Making

يعد اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية بأعتبار ان الادارة هي تفكير ابتكاري او ابتدائي متعلق بأخذ القرار الانسب لمواجهة موقف معين وبالتالي فهي عملية ذهنية تتطلب قدراً كبيراً من التصور والابداع ودرجة كبيرة من المنطقية بما يمكن معه اختيار بدائل التصرف الممكنة لتحقيق الهدف المنشود (المعمار ، 2001 : 36). تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات المعقدة فليست كل القرارات سهلة او واضحة ويشير الباحثون الى انه على الرغم من اتخاذ القرار هو عملية معرفية الا ان الاتجاهات ومنظومة القيم والحالة الوجدانية اضافة للعوامل الاجتماعية المحيطة بالفرد تؤثر في عملية اتخاذ القرار بشكل مباشر او غير مباشر (المنصور ، 2015 : 61). ويعرف اتخاذ القرار بأنه العملية التي تنصب على تقييم البدائل واختيار لفضلها وتنفيذه وتقييمه ( العامري والغالبى ، 2011 : 302). اما (عبيد ، 2015 : 53) فقد عرف اتخاذ القرار بأنه افصاح الادارة عن ارادتها بأختيار احد البدائل المطروحة التي التي تم تقييمها في مرحلة صنع القرار وبما يحقق اكبر قدر من النتائج المرضية والمرغوبة .

#### • اساليب اتخاذ القرار

يرى ( عبيد ، 2015 : 68 - 71 ) ان هناك ثلاث اساليب لأخذ القرار وكالاتي :

1. **الاسلوب العقلاني :** ويتمثل هذا الاسلوب في ميل متخذ القرار لتحديد جميع الحلول الممكنة وتحليل النتائج كل منها من وجهة نظر مختلفة ومن ثم اختيار افضل طريقة عند مواجهة ظروف صناعة القرار ، وتعرف العقلانية بأنها تتميز من خلال اتخاذ خيارات متسقة ذات قيم تعظيم عالية ضمن قيود محددة، لذا يتميز هذا الاسلوب بالبحث الاستيعابي عن المعلومة وابتكار البدائل



والتقييم المنطقي للبدائل وهو مرتبط ايجابياً وبشكل متبادل مع الرقابة الداخلية للفرد ويرتبط سلبياً مع عمليات التقييم الاستنباطية ومع معيار مختلط من السلوك من السلوك الاستنباطي الابتكاري

**2. الاسلوب الحدسي (البدهي):** يعرف الحدس بأنه ادراك عقلي سريع لظروف القرار بالاستناد الى الخبرات السابقة دون الرجوع او التركيز على التفكير المحسوس بطبيعة الموضوع المطلوب اتخاذ القرار بصدده ، ويتميز انصار هذا النمط بالاعتماد على الحس الداخلي والمشاعر والانطباعات في اتخاذ قراراتهم وهذه الاستراتيجية عادةً مايوظفها اناس لهم خبرة واسعة في مجال معين ، ويرى هذا النمط ان المعلومات حساسة وتعتمد صحتها على الحدس والانتباه للتفاصيل اثناء تدفق المعلومات وتحليلها تحليلاً منهجياً ، كمايميل للانفتاح على كل الخيارات لذلك يعد هذا النمط مناقضاً للنمط العقلي الذ يعتمد على التعلم من الخبرات السابقة ، فمتخذ القرار في هذا النمط يدرك المشكلة من خلال الحدس ويقيم مايدركه من البدائل من خلال الشعور والعاطفة ومن مميزات هذا النمط هي الاحتفاظ المستمر بالمشكلة ككل في عقل الفرد ،اعادة تحديد جوانب المشكلة بصفة متكررة ،الابتعاد عن المبررات المكتوبة والكلامية ، الاعتماد على الخبرات المتراكمة والممارسات السابقة في التقييم .

**3.الاسلوب المتجنب :** صانع القرار ببساطة لا يرغب باتخاذ القرار وهذا الاسلوب مميز بأستخدام استراتيجيات تتمحور حول اتخاذ قرارات كاملة ، والاسلوب المتجنب في اتخاذ القرار قد ينتج من انعدام الثقة في قدرة المرء على اتخاذ القرار على غرار اصحاب التوجه الخارجي الذين يؤمنون بعدم السيطرة على احداث الحياة ،في هذا النوع من الاساليب يتمثل بمحاولات لتلافي اتخاذ القرار او اتخاذ القرار متى ما يكون الامر ممكناً فهو مترابط بشكل متبادل مع التوجيه للأشرف والرقابة الداخلية اذ ان متخذي القرار المتجنبين يميلون الى معالجة الازمات بأسلوب تجنبى .

## ثانياً : منهجية البحث Research Methodology

### مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة البحث بتوضيح العلاقة بين الانماط القيادية وتشارك المعرفة و تأثيرهما على اتخاذ القرار وأستمد الباحثون مشكلة الدراسة من المبررات التالية :

1. عند مراجعة بعضاً من الأدبيات المتعلقة بموضوع القيادة الشاملة فقد لاحظ الباحثون أن هذا الموضوع تم دراسته بأبعاد مختلفة والمتنوعة في الادبيات الادارية ، مثل دراسة Wuffli (2017) ، حيث قدم الباحث في هذه الدراسة مبادئ توجيهية حول ابعاد القيادة الشاملة وليس مبادئ اساسية مبرر ذلك ان هذه الابعاد تتغير وفق طبيعة عمل المنظمة ونطاق عملها هذا من جانب ، ومن جانب اخر دراسة ( Ye et al, 2017 ) اعتمدت متغير القيادة الشاملة كبعد مستقل في البحث ولم يتطرق الباحث الى الابعاد الفرعية له ، الا ان هنالك دراسات قليلة على حد علم الباحثون تناولت ابعاد القيادة الشاملة ، وهذا يعتبر من المبررات الاساسية لاختيار موضوع البحث .

2. كذلك فيما يتعلق بموضوع مشاركة المعرفة ، حيث عند استطلاع بعضاً من الدراسات في هذا الاتجاه ومنها دراسة (Lin, 2008) ، طرحت مشكلة الدراسة ثلاثة عناصر وهي (خصائص الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتفاعل بين الوحدات) للبحث في تأثير هذه العناصر على المشاركة بالمعرفة. حيث أثبتت الدراسة أنه كلما كانت الهياكل التنظيمي اقل رسمية كلما كانت المشاركة بالمعرفة بين الوحدات أكبر، وكلما كانت سلطة صنع القرار أكثر مركزية كلما كانت أقل مساعدة في المشاركة بالمعرفة بين الوحدات.

3. اشار (Tang et al. 2014) الى ان القيادة الشاملة هي أسلوب او نمط للقيادة يعرض القادة المهارات المتعلقة بممارسة الشمول في مكان العمل من أجل تغيير وخلق بيئة شاملة في مجموعة العمل حيث يمكن تلبية احتياجات الموظفين من الانتماء والتميز ، ولذلك هناك انواع ونماذج عدة للنمط القيادي وتحدد هذه الانواع والنماذج العوامل الموقفية التي تنقل فلسفة القياديين انفسهم وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية ، وطبيعة الجماعات التي يقودونها والمستوى العلمي لأفرادها ونمط شخصياتهم وطبيعة بيئة العمل من ناحية اخرى (القيوتي ، 2000 ، 186-187).

ومن خلال استعراض نظريات القيادة ونماذجها نجد انها تتمركز في محورين رئيسين من بين النماذج التقليدية الشائعة الاسلوب الاول: الذي يمتاز بأسلوب الادارة التوجيهي الأوتوقراطي ،

الذي يركز على المهمات والهياكل الرسمية ومركزية السلطة واصدار الاوامر واحادية خطوط الاتصالات . اما النموذج الثاني فيركز على الديمقراطية والاستشارة والتعاون في وضع القرارات والتركيز على تقدير الافراد العاملين واحترامهم .

وبناء على ما تقدم وفي ضوء المبررات والحجج المستمدة من الادبيات السابقة و التي بينت قلة الدراسات التي ركزت على موضوعي القيادة الشاملة و مشاركة المعرفة بصورة مجتمعة كما هو الحال في الدراسة الحالية لذلك واستناداً إلى ما سبق تتجسد مشكلة الدراسة بالتالي :

الى اي مدى يمكن توظيف عمليتي القيادة الشاملة و مشاركة المعرفة في تحقيق اتخاذ القرار الافضل لمواجهة التغيير المتسارع في الظروف التنافسية التي تواجهها؟

### **اهداف البحث : تتمثل اهداف البحث بالاتي :-**

1. بناء نموذج فرضي للمتغيرات الثلاثة المتمثلة بالمتغيرين المستقلين (القيادة الشاملة و مشاركة المعرفة ) والمتغير المعتمد ( اتخاذ القرار ) واختبار العلاقة بينهما .
2. تشخيص مدى علاقة التأثير المباشر بين المتغيرين المستقلين (القيادة الشاملة و مشاركة المعرفة ) والمتغير المعتمد ( اتخاذ القرار ) .

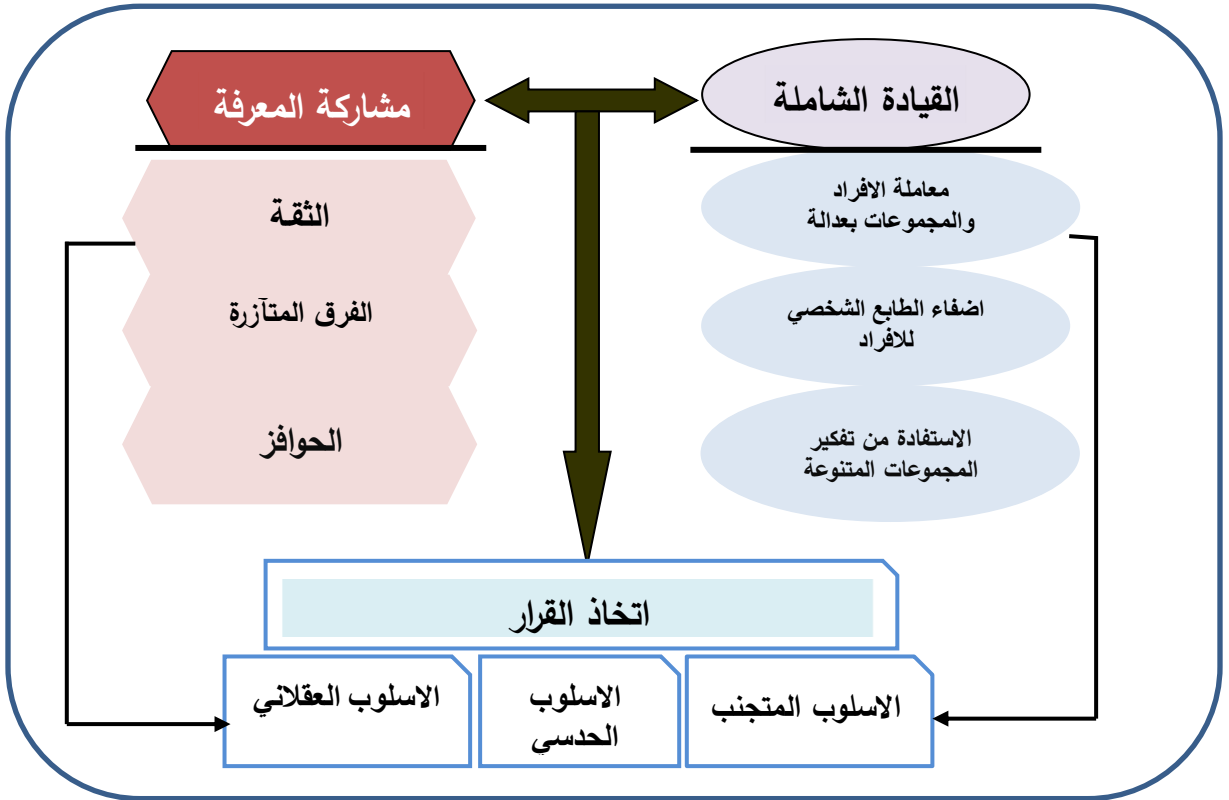
### **اهمية البحث : يمكن تحديد أهمية البحث بالاتي :**

1- استمد البحث أهميته ومن خلال مراجعة الادبيات السابقة التي توافرت للباحثين والتي تناولت متغيرات البحث الرئيسية ، وجد ان هذه الدراسات قامت باختيار العلاقات ما بين كل متغير على حدة ، ودراسات نادرة تناولت تأثير المتغيرين المستقلين (القيادة الشاملة و مشاركة المعرفة ) على المتغير المعتمد (اتخاذ القرار ) ، اي عدم وجود دراسة تجمع ما بين متغيري ( القيادة الشاملة و مشاركة المعرفة ) كمتغيرات مستقلة وتؤثر على متغير معتمد (اتخاذ القرار ) .

2- من المحتمل أن يوفّر البحث معلومات وبيانات للإدارات العليا في المجتمع عينة الدراسة عن مستوى ممارسة الادارات العليا لمضامين القيادة الشاملة ومشاركة المعرفة ، وما لهذه الممارسات من أثر على اتخاذ القرار وبالتالي التمكّن من وضع الخطط والبرامج لتحسين هذه الممارسات.

## أنموذج البحث :

في ضوء الاتجاهات النظرية للبحث والتي تستند الى اراء مجموعة من الباحثين ومضامينها الميدانية تم صياغة أنموذج افتراضي للبحث ، كما في الشكل ( 1 ) ، بناءً على ما أسفرت به مراجعة الدراسات السابقة للقيادة الشاملة و مشاركة المعرفة واتخاذ القرار. إذ يفترض النموذج وجود علاقات تأثيرية بين المتغيرات المستقلة و المتمثلة بالقيادة الشاملة و مشاركة المعرفة ، والمتغير التابع المتمثل باتخاذ القرار .



المصدر: من اعداد الباحثون

## تطوير فرضيات البحث

اتساقاً مع مشكلة و أهداف البحث ، تمت صياغة فرضيات البحث على اساس فرضيات العدم Null Hypothesis ، وان المبرر في ذلك هو ان الفرضية الصفرية ( العدم ) هي الفرضية التي يتم صياغتها في حالة عدم وجود دراسات سابقة تدعم العلاقة بين المتغيرات ، وان في حالة رفضها فأن ذلك يدعم الفرضية البديلة (89 : 2010, Sekaran) ، وأن تطوير هذه الفرضيات يمكن توضيحه بالتالي :

### 1. العلاقة بين القيادة الشاملة واتخاذ القرار

ان موضوع القيادة الشاملة تم دراسته بأبعاد مختلفة والتي تم طرحها في الادبيات الادارية ، مثل دراسة ( Wuffli, 2017 ) ، ومن جانب اخر اعتمدت دراسة ( Ye et al, 2017 ) القيادة الشاملة كمتغير مستقل ، بل اكدت على ظهوره كمفهوم جديد وبعيد عن اتخاذ القرار ، الا ان هنالك دراسات تهتم بالعلاقة بين القيادة الشاملة واتخاذ القرار لم يتم العثور عليها على حد علم الباحثون لذا تم صياغة الفرضية الرئيسة الاولى بالشكل التالي :

الفرضية الرئيسة الاولى : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الشاملة بأبعادها على اتخاذ القرار .

### 2. العلاقة بين مشاركة المعرفة واتخاذ القرار

على الرغم من ان الباحثين قد اشاروا الى انواع مختلفة من عمليات المعرفة بشكل عام ، ومشاركة المعرفة بشكل خاص ومنها دراسة ( Lin, 2008 ) ، الا ان لم يجد الباحثون دراسة ترتبط الابعاد الفرعية لمشاركة المعرفة وهي ( الثقة والفرق المتأزرة والحوافز ) بشكل مجتمع كما في الدراسة هذه مع اتخاذ القرار ، حيث ان اغلب الدراسات التي تم ايجادها تربط ابعاد عامة او تخص الضوابط الاساسية للمنظمة وهي (خصائص الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتفاعل بين الوحدات) ، ولكن الابعاد في الدراسة الحالية تخص الجوانب الخاصة سواء بالوحدات او بالفرق على حد سواء او بالأشخاص الذين يتمتعون بمناصب ادارية ، لذا تم صياغة فرضية البحث بالشكل التالي :

الفرضية الرئيسة الثانية : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة بأبعادها على اتخاذ القرار .

### 3. العلاقة بين القيادة الشاملة ومشاركة المعرفة بشكل مجتمع مع اتخاذ القرار

يشير مفهوم القيادة الشاملة الى ان المرؤوسين يعملون معا عبر الأدوار والمستويات لحل المشاكل المشتركة من خلال اتخاذ القرارات التشاركية ( Nishii,2013) ، بمعنى ان القيادة الشاملة هي أسلوب او نمط للقيادة يعرض القادة المهارات المتعلقة بممارسة الشمول في مكان العمل من أجل تغيير وخلق بيئة شاملة في مجموعة العمل حيث يمكن تلبية احتياجات الموظفين من الانتماء والتميز (Tang et al. 2014) .

يتكون ما ذكره الباحثون في اعلاه من عدة محاور ، المحور الاول هو التأكيد على مفهوم التشارك بالمهام والمسؤوليات او من خلال اتخاذ القرارات التشاركية وهذا يتفق مع مفهوم مشاركة المعرفة ويعتبر مبرر اساسي لاختياره كمتغير ضمن الدراسة الحالية ، اما المحور الثاني ممارسة الشمول في مكان العمل اي تلبية احتياجات الموظفين من الانتماء من خلال تبني مقترحاتهم وافكارهم لتي تخدم مصلحة المنظمة ، لكن لم يجد الباحثون دراسة تجمع ما بين المتغيرات الثلاث كما في الدراسة الحالية ، لذا تم صياغة فرضية البحث بالشكل التالي :

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الشمولية ومشاركة المعرفة مجتمعان على اتخاذ القرار .

### منهج البحث

اتباع البحث في جانبه النظري منهج الاستنباط لتحليل الاسس النظرية لمفهوم القيادة الشاملة والعلاقة بين هذا المفهوم وعملية مشاركة المعرفة واستخلاص المحصلة النهائية التي تتجه نحو تحديد اسلوب اتخاذ القرار الافضل .

حيث اعتمد الباحثون في دراستهما على المنهج (الوصفي التحليلي) ، طالما ركزت على استطلاع الآراء ، فهو اسلوب لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحثين القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث . يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على تجميع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها، ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوثة، ويعدّ منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، ويستند هذا المنهج على التحليل الشامل للمشكلة قيد الدراسة، وتفسير علاقات التأثير لمتغيراتها، وتحديد آثارها للوصول إلى النتائج

الخاصة بها. ان هذا المنهج يعتمد لتنفيذه على مختلف طرائق جمع البيانات كالمقابلات الشخصية و الملاحظة المباشرة الالية منها والبشرية ، واستمارات الاستبيان وتحليل الوثائق والمستندات وغيرها ، وان ما يميز هذا المنهج انه يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة او موضوع الدراسة و يقدم تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة تساعد على قدر معقول من التنبؤ المستقبلي للظاهرة (عبيدات وآخرون ، 1999 : 47) .

### عينة البحث

لقد عزم الباحثون على استطلاع آراء عدد من الموظفين لما لهم من دور مهم في عمليات و أنشطة وبرامج المنظمات التي يعملون فيها ، حيث اختار الباحثون بعض من كليات جامعة البصرة لدراساتهم ، وتمثلت عينة الدراسة ب(104) ، حيث بين Roscoe ان حجم العينة ما بين ( 30-500 ) هو مناسب لمختلف الدراسات ( Sze,2014:37؛ Roscoe,1975 ) . حيث تم توزيع استمارات الاستبيان هذه لعينة قصدية ، وقد تم استرداد (75) استمارة صالحة ، أي بنسبة استجابة (72%) وبهذا كانت نسبة الاستمارات المفقودة و غير الصالحة (29) ، أستمارة إي بنسبة ( 28%).

الجدول ( 2 ) الاستمارات الموزعة والمستردة الخاضعة للتحليل لأغراض البحث الحالي

الاستمارات الخاضعة للتحليل		الاستمارات المستردة		الاستمارات الموزعة		عينة الدراسة
%	العدد	%	العدد	%	العدد	
% 72	75	% 72	75	%100	104	الموظفين في الكليات

## ثالثاً: النتائج Results

### وصف وتشخيص متغيرات البحث

#### 1. القيادة الشمولية

تضمنت استمارة الاستبانة في هذا البحث (22) سؤالاً تخص قياس القيادة الشمولية بأبعادها الثلاثة وهي (معاملة الافراد والمجموعات بعدالة و اصفاء الطابع الشخصي للأفراد والاستفادة من تفكير المجموعات المتنوعة) ، ويبين الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول متغير القيادة الشمولية .

#### 2. عرض نتائج وصف وتشخيص متغير مشاركة المعرفة

ضم هذا المتغير في استبانة البحث (24) سؤالاً تتعلق بمشاركة المعرفة من خلال ثلاثة أبعاد، وهي (الثقة، والفرق المتأزرة ، والحوافز )، ويبين الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول متغير مشاركة المعرفة . وكما يأتي:

الجدول ( 3 ) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول فقرات متغير وأبعاد القيادة الشمولية

Standard Deviation	Mean	Item	Variables and sub-dimensions
0.767	3.782	X <sub>1</sub>	معاملة الافراد والمجموعات بعدالة
0.924	3.724	X <sub>2</sub>	
0.843	3.856	X <sub>3</sub>	
0.822	3.834	X <sub>4</sub>	
0.855	3.978	X <sub>5</sub>	
0.921	3.732	X <sub>6</sub>	
0.886	3.945	X <sub>7</sub>	
0.997	3.874	X <sub>8</sub>	
0.832	3.777	X <sub>9</sub>	
0.871	3.833	المؤشر الكلي	
0.873	3.626	X <sub>10</sub>	٥ ٦ ٧ ٨ ٩ ١٠



0.789	3.792	X <sub>11</sub>	لاستفادة من التفكير المجموعات المتنوعة	
0.856	4.035	X <sub>12</sub>		
0.938	3.967	X <sub>13</sub>		
0.866	3.867	X <sub>14</sub>		
0.978	3.733	X <sub>15</sub>		
<b>0.883</b>	<b>3.836</b>	المؤشر الكلي		
0.923	3.839	X <sub>16</sub>		
0.825	3.873	X <sub>17</sub>		
0.933	3.987	X <sub>18</sub>		
0.989	3.824	X <sub>19</sub>		
0.936	3.817	X <sub>20</sub>		
0.929	3.744	X <sub>21</sub>		
0.956	3.678	X <sub>22</sub>		
<b>0.927</b>	<b>3.823</b>	المؤشر الكلي		

الجدول (4) الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول فقرات متغير وأدوات تشارك المعرفة

<i>Standard deviation</i>	<i>Mean</i>	<i>Item</i>	<i>Variables and sub-dimensions</i>	مشاركة المعرفة
0.785	3.924	X <sub>23</sub>	الثقة	
0.722	4.024	X <sub>24</sub>		
0.834	3.926	X <sub>25</sub>		
0.812	3.893	X <sub>26</sub>		
0.857	3.794	X <sub>27</sub>		
0.754	4.00	X <sub>28</sub>		
0.742	3.913	X <sub>29</sub>		
0.743	4.011	X <sub>30</sub>		
0.824	3.913	X <sub>31</sub>		
0.775	4.023	X <sub>32</sub>		
<b>0.784</b>	<b>3.942</b>	المؤشر الكلي		
0.824	3.676	X <sub>33</sub>	الفرق المتأخرة	
0.784	4.054	X <sub>34</sub>		
0.783	3.893	X <sub>35</sub>		
0.802	3.807	X <sub>36</sub>		
0.836	3.733	X <sub>37</sub>		
0.831	3.824	X <sub>38</sub>		
0.808	3.651	X <sub>39</sub>		
<b>0.809</b>	<b>3.805</b>	المؤشر الكلي		
0.901	3.617	X <sub>40</sub>	الحوافز	
0.843	3.673	X <sub>41</sub>		
0.908	3.732	X <sub>42</sub>		
0.872	3.662	X <sub>43</sub>		
0.844	3.877	X <sub>44</sub>		
0.896	3.783	X <sub>45</sub>		
0.853	3.758	X <sub>46</sub>		
<b>0.873</b>	<b>3.728</b>	المؤشر الكلي		

### 3. عرض نتائج وصف وتشخيص متغير اتخاذ القرار

تضمن هذا المتغير في استبانة البحث (24) سؤالاً تتعلق بقياس اتخاذ القرار الاستراتيجي، من خلال ثلاثة أبعاد، وهي (الاسلوب المتجنب و الاسلوب الحدسي والاسلوب العقلاني ) ، وتمثلت بالمتغيرات ( $X_{47}$ - $X_{70}$ )، وكما يأتي:

#### الجدول ( 5 )

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول فقرات متغير وأبعاد اتخاذ القرار

#### الاستراتيجي

Standard Deviation	Mean	Item	Variables and sub-dimensions	
0.723	3.872	$X_{47}$	الاسلوب المتجنب	اتخاذ القرار الاستراتيجي
0.748	3.937	$X_{48}$		
0.715	3.924	$X_{49}$		
0.733	3.861	$X_{50}$		
0.723	3.827	$X_{51}$		
0.674	3.873	$X_{52}$		
0.821	3.612	$X_{53}$		
0.737	3.733	$X_{54}$		
0.745	3.823	$X_{55}$		
<b>0.735</b>	<b>3.829</b>	المؤشر الكلي	الاسلوب الحدسي	
0.834	3.934	$X_{56}$		
0.876	4.036	$X_{57}$		
0.735	4.014	$X_{58}$		
0.824	3.936	$X_{59}$		
0.737	3.972	$X_{60}$		
0.746	3.865	$X_{61}$		
0.827	3.833	$X_{62}$		
<b>0.797</b>	<b>3.941</b>	المؤشر الكلي	الاسلوب العقلاني	
0.932	3.934	$X_{63}$		
0.756	3.972	$X_{65}$		
0.734	4.241	$X_{65}$		
0.622	4.254	$X_{66}$		
0.656	4.223	$X_{67}$		
0.833	3.945	$X_{68}$		
0.856	3.767	$X_{69}$		
0.921	3.830	$X_{70}$		
<b>0.788</b>	<b>4.020</b>	المؤشر الكلي		

## رابعاً : المناقشة *Discussion*

### اختبار فرضيات البحث ومناقشة النتائج

#### الفرضية الرئيسية الاولى

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ومعنوية بين القيادة الشاملة بأبعادها على اتخاذ القرار .

يوضح الجدول ( 6 ) تأثير القيادة الشاملة باعتبارها متغيراً مستقلاً في اتخاذ القرار الاستراتيجي باعتباره متغيراً معتمداً وكالاتي:

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير للقيادة الشاملة على اتخاذ القرار الاستراتيجي وهو ذو دلالة إحصائية لمتغيرات القيادة الشاملة (معاملة الافراد والمجموعات بعدالة و اصفاء الطابع الشخصي للأفراد والاستفادة من تفكير المجموعات المتنوعة ) على اتخاذ القرار. إذ بلغ معامل الارتباط  $R (0.733^*)$  عند مستوى  $(\alpha < 0.05)$ . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $(0.695)$ ، وهذا يعني أن  $(0.695)$  من التأثير يعود لعملية القيادة الشاملة ، أما بقية نسبة التأثير فتعود إلى متغيرات عشوائية غير داخلية في أنموذج الدراسة . كما بلغت قيمة  $F$  المحسوبة  $(172.93^*)$  وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة  $(4.003)$  عند درجتي حرية  $(1.76)$  وبمستوى معنوية  $(0.05)$ ، وهذا يدل على أن أنموذج الانحدار مقبول في تفسيره للعلاقة ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بمتغيرات القيادة الشمولية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في مستوى اتخاذ القرار ، وبلغت قيمة  $(F)$  المحسوبة  $(172.93)$  ومن خلال متابعة معاملات بيتا ، يتضح أن  $(\beta_1)$  تبلغ  $(0.729)$  وهي قيمة معنوية بدلالة  $(t)$  المحسوبة البالغة  $(13.19)$  .

الجدول ( 6 ) تأثير القيادة الشاملة في اتخاذ القرار الاستراتيجي

F		R <sup>2</sup>	R	القيادة الشاملة	المتغير المستقل المتغير المعتمد
الجدولية	المحسوبة			$\beta_1$	
4.003	*172.93	0.695	0.733*	0.729	اتخاذ القرار الاستراتيجي
				T *(13.19)	
	*P ≤ 0.05		N = 75	N.S = not significant D.f = ( 1 . 76)	

وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الشاملة بأبعادها على اتخاذ القرار عند مستوى دلالة  $(\alpha < 0.05)$  .

**الفرضية الرئيسة الثانية : لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة بأبعادها على اتخاذ القرار .** حيث يوضح الجدول ( 7 ) تأثير مشاركة المعرفة باعتبارها متغيراً مستقلاً في اتخاذ القرار الاستراتيجي باعتباره متغيراً معتمداً وكالاتي:

إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير لمشاركة المعرفة على اتخاذ القرار الاستراتيجي وهو ذو دلالة إحصائية لمتغيرات مشاركة المعرفة (الثقة والفرق المتأزرة والحوافز) على اتخاذ القرار . إذ بلغ معامل الارتباط  $R (0.753^*)$

عند مستوى  $(\alpha < 0.05)$  . أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ  $(0.586)$  ، وهذا يعني أن  $(0.586)$  من التأثير يعود لعملية مشاركة المعرفة، أما بقية نسبة التأثير فتعود إلى متغيرات عشوائية غير داخلية في أنموذج الدراسة. كما بلغت قيمة F المحسوبة  $(113.47^*)$  وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة  $(4.003)$  عند درجتى حرية  $(1.76)$  وبمستوى معنوية  $(0.05)$  ، وهذا يدل على أن أنموذج الانحدار مقبول في تفسيره للعلاقة ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى

الاهتمام بمتغيرات مشاركة المعرفة بأبعادها يؤدي إلى زيادة في مستوى اتخاذ القرار ، وبلغت قيمة (F) المحسوبة ( \*113.46) ومن خلال متابعة معاملات بيتا ، يتضح أن  $(\beta_1)$  تبلغ (0.592) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (10.67) .

جدول ( 7 ) تأثير مشاركة المعرفة في اتخاذ القرار الاستراتيجي

الجدولية	F	$R^2$	R	مشاركة المعرفة	المتغير المستقل
	المحسوبة			$\beta_1$	المتغير المعتمد
4.003	*113.47	0.586	0.753*	0.593	اتخاذ القرار الاستراتيجي
				المحسوبة T (10.66)*	
$P \leq 0.05$			N = 75		D.f = ( 1 . 76 )

وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود اثر ذي دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة بأبعادها على اتخاذ القرار عند مستوى دلالة  $(\alpha < 0.05)$  .

**الفرضية الرئيسة الثالثة : لا يوجد اثر ذي دلالة إحصائية بين القيادة الشمولية مشاركة المعرفة مجتمعة على اتخاذ القرار .**

قبل البدء بتوضيح اختبار التأثير في هذه الفرضية ، ينبغي أولاً توضيح ، هل توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين المستقلين ( القيادة الشاملة ومشاركة المعرفة ) ، حيث يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول ( 8 ) أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الشاملة ومشاركة المعرفة ، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما  $(0.728^*)$  ، كما جاءت جميع علاقات الارتباط الجزئية والكلية للقيادة الشاملة ومشاركة المعرفة موجبة وذات دلالة معنوية وتأتي هذه النتيجة غير معززة لما افترضه الباحثين في الجزء الاول للفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على عدم وجود ارتباط الذي هو جزء من اختبار التأثير بين المتغيرات ( القيادة الشاملة ومشارك المعرفة واتخاذ القرار) .

الجدول ( 8 ) نتائج تحليل علاقات الارتباط بين القيادة الشاملة وأبعاده ومشاركة المعرفة وأبعادهما

المؤشر الكلي مشاركة المعرفة	الحوافز	الفرق المتأثرة	الثقة	المتغير المستقل المتغير المستقل
0.741*	0.722*	0.717*	0.534*	معاملة الأفراد والمجموعات بعدالة
0.581*	0.573*	0.458*	0.451*	اضفاء الطابع الشخصي للأفراد
0.629*	0.675*	0.564*	0.444*	الاستفادة من تفكير المجموعات المتنوعة
0.728*	0.735*	0.649*	0.545*	المؤشر الكلي القيادة الشاملة
				* P ≤ 0.05 N= 75

من خلال إجراء تحليلات الانحدار الخطي البسيط تم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ، إذ يعرض الجدول ( 8 ) تأثير القيادة الشاملة ومشاركة المعرفة مجتمعاً كمتغير مستقل في اتخاذ القرار الاستراتيجي باعتباره متغيراً معتمداً وكالاتي:

حيث تشير النتائج المبينة في الجدول (9) إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الشاملة ومشاركة المعرفة مجتمعاً في اتخاذ القرار الاستراتيجي ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (184.16) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.003) عند درجتي حرية (1. 76) وبمستوى معنوية (0.05) وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.706) والذي يوضح نسبة تأثير القيادة الشاملة ومشاركة المعرفة مجتمعاً في اتخاذ القرار الاستراتيجي ، أي أن نسبة الاختلاف المفسر القرار الاستراتيجي بسبب تأثير القيادة الشاملة و مشاركة المعرفة مجتمعاً لا يقل عن (0.706) وهي نسبة جيدة . أما النسبة المؤثرة المتبقية فتعود إلى متغيرات عشوائية غير داخلية في أنموذج البحث . ومن خلال متابعة معاملات بيتا ( $\beta_1$ ) البالغة (0.726) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (13.56) عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية ، وعليه

ترفض الفرضية الصفرية ، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على : وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الشمولية و مشاركة المعرفة مجتمعة على اتخاذ القرار عند مستوى دلالة  $(0.05 < \alpha)$  .

جدول ( 9 )  
تأثير القيادة الشمولية ومشاركة المعرفة مجتمعة على اتخاذ القرار

F		R <sup>2</sup>	R	القيادة الشاملة ومشاركة المعرفة مجتمعة	المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة			$\beta_1$	المتغير المعتمد
4.003	184.16	0.706	0.728*	0.726	اتخاذ القرار الاستراتيجي
				T (13.56) * المحسوبة	
*P ≤ 0.05		N = 75		D.f = ( 1 . 76 )	

### خامساً : الاستنتاجات Conclusion

1. وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها حيث يسهم اعتماد اساليب وممارسات القيادة الشاملة وادوات مشاركة المعرفة في تعزيز اساليب اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، من خلال زيادة الدعم والقناعة لدى الإدارة العليا بهذا المجال، وتوفير بيئة تنظيمية مساندة، وثقافة تنظيمية داعمة.
2. وفقاً لآراء عينة الدراسة ، فإن متغيرات القيادة الشاملة المتمثلة ب(معاملة الافراد والمجموعات بعدالة و اضاء الطابع الشخصي للأفراد والاستفادة من تفكير المجموعات

المتنوعة ) قد حصلت على نسبة اتفاق عالية ، وهذا يبين مسعى القيادات الإدارية لتبني هذا المفاهيم في ضوء متغيراته كأسلوب اداري حديث ، ليساعد هذا في حل بعض من الاشكالات التنظيمية التي تواجهها المنظمة قيد الدراسة .

3. أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن متغيرات القيادة الشاملة ومشاركة المعرفة واتخاذ القرار الاستراتيجي حصلوا على نسبة اتفاق جيدة، والذي عزز ذلك هو قيام المدير بإشاعة روح التعاون في العمل مهما اختلفت قوى العمل، وكذلك تعامل المدير بسلوكيات ثابتة ومتوازنة مع جميع العاملين. حيث جاءت جميع متغيرات الدراسة بمتوسطات حسابية أعلى من المتوسط الفرضي للدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يؤشر الإدراك الجيد للمبحوثين والذي انعكس على سهولة فهمهم لمتغيرات الدراسة.

#### سادساً : المحددات Limitations

اخرج البحث جملة من المحددات اهمها كان التوسع في دراسة متغيرات الموضوع من خلال استخدام متغيرات اخرى وفي قطاعات مختلفة ، لتشخيص علاقته مع مواضيع اخرى مثل علاقة القيادة الشاملة مع (القيادة الداعمة للمجتمع ، وادارة الموهبة) ، للخروج بنتائج وتوصيات تخدم جميع هذه القطاعات . و ينبغي أن تكون الإدارة قادرة على تهيئة الظروف المناسبة وتحفز السلوك المطلوب لتشارك المعرفة بفعالية من خلال التأثير على بعض الدوافع الذاتية للأفراد ، من المهم أن نذكر ايضاً أن العديد من منظمات اليوم هي كيانات معقدة تتكون من أقسام وإدارات متعددة ، و من المرجح أن الموظفين في قسم واحد يتشاركون المعرفة دون تردد ، فإن الموظفين في الأقسام الأخرى قد يجسدون السلوك الذي يمكن وصفه بأنه عداء قوي لمشاركة المعرفة .

#### سابعاً : افاق البحث المستقبلية Recommendation for Future Research

1. اعتماد أسس واضحة للقيادة الشاملة المتمثلة ب(معاملة الافراد والمجموعات بعدالة و اضافة الطابع الشخصي للأفراد والاستفادة من تفكير المجموعات المتنوعة ) ، لكونها المحرك الاساسي في تنمية المواهب المعرفية في ضوء ترسيخ علاقة المنظمة بالمجتمع .



2. ضرورة الاهتمام في عملية مشاركة المعرفة وعدم ترك الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتاحة دون الاهتمام بها ، من خلال دعم برامج تثقيف منتسبي المنظمة المبحوثة نحو المعرفة بأنواعها ( الظاهرية والضمنية ) منها ، وكيفية ادارتها من خلال (عمليات ادارة المعرفة ) ، كعقد المؤتمرات والندوات واللقاءات وورش العمل ، بما يفيد في اكتساب وتشارك المعرفة ، لاستعمالها في تطوير اعمال المنظمة ، وكذلك إنشاء وحدة إدارية تحت مسمى إدارة المعرفة تضم في جوانبها عدة مهام مستحدثة متعلقة بعمليات المعرفة إلى جانب مهام البحث والتطوير والشؤون العلمية .
3. اهتمام المنظمة المبحوثة بشكل اكبر ببعد اتخاذ القرار الاستراتيجي لما يخدم الزبون الداخلي والخارجي الذي يعد من الابعاد المهمة والذي ينبغي على المنظمة الارتقاء به لكسب ثقة الزبائن فيها وزيادة الشعور لديهم بأنها تضع مصالحهم موضع اهتماماتها .

### ثامناً : المصادر References

#### أولاً : العربية

#### • الكتب

1. أبو النصر ، مدحت محمد ، ( 2007 ) ، "ادارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، الطبعة الاولى .
2. العامري ، صالح مهدي محسن و الغالبي ، طاهر محسن منصور ، ( 2008 ) ، "الادارة والاعمال " ، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية ،صفحة 471 .
3. العامري ، صالح مهدي و الغالبي ، طاهر محسن ، ( 2011 ) ، "الادارة والاعمال " ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان - الاردن ، الطبعة الثالثة.
4. عبيدات ، محمد وابو نصار ،محمد و مبيضين ، عقلة ( 1999 ) ، " منهجية البحث العلمي ، القواعد والمراحل والتطبيقات ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، الجامعة الاردنية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية . عمان - الاردن .
5. العلي ، عبد الستار و قنديلجي ، عامر و العمري ، غسان ( 2012 ) " المدخل الى ادارة المعرفة " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، عمان - الاردن .

### • الرسائل والاطاريح

1. البنا ،محمد احمد عربي راسم (2017) ، " الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في جهاز الأمن الداخلي في قطاع غزة" ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الاقصى .
2. المعمار، علي قاسم (2001) ،تأثير تطور تكنولوجيا المعلومات على نظام المعلومات المحاسبية ودوره في عملية اتخاذ القرارات الادارية ،دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الصوفية ،جامعة بغداد ،كلية الادارة والاقتصاد .
3. المنصور ، زينة (2015) ، " الذكاء وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار " دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة دمشق " ، جامعة دمشق كلية التربية .
4. رشيد ، جغام (2016) "أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي:دراسة حالة جامعة محمد خضير بسكرة" ، جامعة محمد خضير – بسكرة ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .
5. عبيد ، مهند عواد (2015) ، " اثر الذكاء الاستراتيجي في اساليب اتخاذ القرار " ،بحث تحليلي في وزارة الاعمار والاسكان ،جامعة بغداد ،كلية الادارة والاقتصاد .
6. صفحي ،يحي بن موسى بن عبد الله ( 2011 ) ، " الانماط القيادية وعلاقتها بأدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة " ، الجامعة الافتراضية ، المملكة المتحدة البريطانية .
7. الياسري ، اكرم محسن والخفاجي ، علي كريم و حسين ، ظفر ناصر (2012) ، " اثر عمليات ادارة المعرفة في الاداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الاوسط " ، مجلة بابل، العلوم الانسانية، المجلد 20 ، العدد 1.

### ثانياً : الاجنبية

#### • Book

1. Daft ,Richard L, (2010) "Management " 9<sup>th</sup> ed. , South-Western Inc
2. Larry ,P. (2001) ,knowledge management – A strategic perspective , Knowledge management Institute , INC, Texas
3. Sekaran , U. , Bougie, R. (2010), "Research Methods For Business: A Skill - Building Approach", John Wiley and Sons, Inc .
4. Skyrme, Daviad J., (1997), "From Information Management to Knowledge Management: are you Prepared", learned Information Europe.

- **Article**

1. Rong, D. U., Shizhong, A., Yuding, Ren, 2007, Relationship Between Knowledge Sharing and Performance: A Survey in Xian, China, Journal of Expert Systems with Application, No. 32.
2. Sze, C.M. (2014). "Influence of Psychological Empowerment and Organizational Justice on Organizational Commitment" .Thesis Submitted of the University Tunku Abdul Rahman,for the Degree Bachelor of Business Administration.