

دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين، دراسة ميدانية على عينة من
المرضى والممرضات في مستشفى بشير بن ناصر ولاية بسكرة.

The role of servant leadership to support knowledge sharing among employees : A field study on a sample nurses in Bachir Ben Nasser Hospital Biskra Province

بوديارفاتيحة¹، طواهير عبد الجليل^{2*}

¹جامعة قاصدي مرباح بورقلة (الجزائر)، boudiarfatiha@gmail.com

مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة

²جامعة قاصدي مرباح بورقلة (الجزائر)، touahir.Abdeldjalil@gmail.com

مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة

تاريخ الاستلام : 2021/09/15 ؛ تاريخ المراجعة : 2021/11/22 ؛ تاريخ القبول : 2021/12/15

ملخص: استهدفت الدراسة الكشف عن مستوى القيادة الخادمة ومستوى التشارك المعرفي حسب آراء عينة عشوائية تتكون من 40 من المرضى والممرضات في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة وهل هناك علاقة ارتباطية بين التشارك المعرفي والقيادة الخادمة ، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي و الملاحظة والاستبانة لجمع البيانات وبرنامج التحليل للإحصائي SPSS.23. كانت أهم نتائج الدراسة : جاءت درجة ممارسة القيادة الخادمة في هذه المؤسسة الاستشفائية متوسطة، في حين كانت درجة ممارسة التشارك المعرفي ضعيفة؛ توجد علاقة ارتباطية إيجابية ضعيفة بين القيادة الخادمة و التشارك المعرفي قيمتها 0.336 عند مستوى دلالة 0.05 وقد يرجع ضعف العلاقة لتأثير عوامل أخرى على التشارك المعرفي. من أهم التوصيات: تفعيل دور القيادة الخادمة من خلال تحفيز الموظفين على تقاسم المعرفة بينهم مما يؤدي الى ترقية سلوك المواطنة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: تشارك معرفي، قيادة خادمة، تمكين.

Abstract:

The study aimed to investigate the level of servant leadership and the level of knowledge sharing according to the opinions of 40 nurses in the hospital Bachir ben Nasser in Biskra province, and whether there is a correlation between servant leadership and knowledge sharing. Using a descriptive analytical approach, observation, a questionnaire and the SPSS.23 program. The important study results were: The degree of

practicing servant leadership was moderate, meanwhile the degree of practicing knowledge sharing was weak, there is a weak positive correlation between servant leadership and knowledge sharing with a value of 0.336 at 5% significant level, The weak relationship may be due to the influence of other factors on knowledge sharing, such as organizational factors and personal factors. the important recommendations are : activating the role of servant leadership by motivating employees to share knowledge among them, which leads to the promotion of organizational citizenship behavior.

KeyWords: knowledge sharing, servant leadership, empowerment

* المؤلف المرسل

I - تمهيد :

تتأثر الفعالية التنظيمية في عصرنا الحالي بجودة القيادة بحيث يجب أن يكون القادة اليوم قادرين على حشد الأفكار والقيم التي تحفز الموظفين الآخرين تابعين لهم وهو ما نلمسه في أسلوب القيادة الخادمة كما أشار إليها نيومان . ج واخرون بإمكانية الاعتماد على القيادة الخادمة في مواجهة التحديات الجديدة التي تواجهها المنظمات بما في ذلك زيادة الاعتماد على الموارد البشرية في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة ، وهو ما يؤدي الى تحسين جودة العلاقات داخل المجتمع ويدافع عن القبول والتسامح والتعاطف والالتزام بالقاعدة الذهبية الأخلاقية " اخدموا الآخرين من اجل ان يخدموكم " (Newman.G, 2017). كما نعلم ان المنظمات الاستشفائية تواجه تحديات بظهور امراض واوبئة كثيرة وجديدة ومتجددة تؤثر على صحة الفرد وعلى المجتمع مثل وباء كوفيد 19 الذي مازال يخلف الكثير من خسائر بشرية و مادية ، فان هذه المنظمات تتطلب نوع خاص من القيادة يكون فيه القائد أكثر مرونة وسهولة مع مرؤوسيه وأكثر تركيزا على الانسان ودعمه وتطويره، ويعمل على إيجاد أساليب تحسن من أداء التابعين له وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل، من بين هذه الأساليب التشارك المعرفي الذي تم دراسته في عديد من القطاعات وفي الكثير من المجالات غير انه لم يتطرق اليه حسب علمنا في دراسته في منظمة الاستشفائية و باللغة العربية وهو ما نعتبره إضافة علمية في مجال الأبحاث التي تفحص العلاقة بين التشارك المعرفي والقيادة الخادمة .

I-1 مشكلة الدراسة: من منطلق ان القيادة الخادمة كأسلوب حديث في التسيير المنظمات التي تواجه الحالي الكثير من التحديات وخاصة المنظمات بالدول العربية واعتبار القيادة الخادمة مدخل مهم لدعم التشارك المعرفي بين العاملين وان النجاح المستقبلي للمنظمات يرتبط بالتشارك المعرفي الفعال فأنا نريد ان نتعرف عن ماهية هذا النمط القيادي الحديث وما هو مستوى القيادة الخادمة في الإدارات او المنظمات العربية بصفة خاصة المنظمة الاستشفائية و ما هو دورها في تطوير التشارك المعرفي بين العاملين. مما ورد سابقا فإن مشكلة الدراسة تتمحور في السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو دور الذي تلعبه القيادة الخادمة في دعم وتطوير التشارك المعرفي من خلال اراء الممرضين والممرضات بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر في ولاية بسكرة ؟

وينبثق من التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

1- ما هو مستوى القيادة الخادمة في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر في ولاية بسكرة وفقا لآراء الممرضين والممرضات ؟

2- ما هو مستوى التشارك المعرفي في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر في ولاية بسكرة وفقا لآراء الممرضين والممرضات ؟

3- هل يوجد علاقة بين القيادة الخادمة والتشارك المعرفي بين الممرضين والممرضات في هذه المؤسسة الاستشفائية ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مستوى القيادة الخادمة بين الممرضين والممرضات في هذه المؤسسة يعزى الى المتغيرات (العمر ، الجنس، المستوى الدراسي ، الاقدمية في العمل)؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في مستوى التشارك المعرفي لدى الممرضين والممرضات في هذه المؤسسة يعزى الى المتغيرات (العمر ، الجنس ، المستوى الدراسي ، الاقدمية في العمل)؟

I-2 فرضيات الدراسة:

- 1- توجد درجة ممارسة متوسطة لأبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة
- 2- يوجد مستوى مرتفع للتشارك المعرفي بين المرضى والمرضات في مؤسسة بشير بن ناصر بولاية بسكرة
- 3- توجد علاقة قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أبعاد القيادة الخادمة و التشارك المعرفي في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر لولاية بسكرة.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى القيادة الخادمة في مؤسسة بشير بن ناصر بولاية بسكرة يعزى الى المتغيرات (العمر ، الجنس ،المستوى الدراسي ، الاقدمية في العمل).
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى التشارك المعرفي لدى المرضى والمرضات في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة تعزى الى المتغيرات (العمر ، الجنس ،المستوى الدراسي ، الاقدمية في العمل).

I-3 أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى الكشف عن دور القيادة الخادمة في دعم وتطوير التشارك المعرفي بين المرضى المستخدمين في مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الأخرى تتمثل في الآتي:
1. التعرف على نمط القيادة الخادمة من جانب السلوكي واهميتها بالنسبة لتسيير المنظمة خاصة في المنظمة الاستشفائية ؛
 2. الكشف على مستوى القيادة الخادمة من وجهة نظر المرضى و المرضات في المؤسسة قيد البحث ؛
 3. الكشف على مستوى التشارك المعرفي من وجهة نظر المرضى والمرضات في المؤسسة قيد البحث ؛
 4. التعرف على العلاقة بين القيادة الخادمة والتشارك المعرفي من وجهة نظر المرضى والمرضات في المؤسسة قيد البحث؛

5. إمكانية استفادة القائمين على المؤسسات الاستشفائية وجلب انتباههم الى مستوى القيادة الخادمة ومستوى التشارك المعرفي وهو ما يمكنهم من فهم المشاكل والعراقيل التي تواجه القادة والتابعين لهم خلال سيرورة عملية التشارك المعرفي داخل هذه المنظمات.

I-4 منهج الدراسة: تعتمد الدراسة الحالية على المنهجين الوصفي والتحليلي وذلك للكشف عن مستوى ممارسة القيادة الخادمة و التشارك المعرفي في مستشفى بشير بن ناصر بولاية بسكرة كما اعتمدنا على أسلوب الملاحظة الميدانية واختبار العلاقات التأثيرية لممارسات القيادة الخادمة على التشارك المعرفي والوقوف على الواقع الحالي وتحديد العلاقات التي تربط المتغيرات، بالاعتماد على جمع الحقائق من خلال استبانة تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة مثل دراسة (Lee.G.G, 2004) ودراسة (Bock.G.w, 2005) ودراسة (My liden .R.C, 2008) وكذلك دراسة (Vraimaki.e, 2009)، تم من خلالها جمع البيانات ثم تحليلها لاستخلاص النتائج ووضع التوصيات

I-5 الدراسات السابقة:

دراسة (Boudpey, 2020) بعنوان: Measuring the influence of servant leadership on knowledge sharing (Case Study: Parsian Insurance Company)

هدفت هذه الدراسة الى قياس تأثير القيادة الخادمة على التشارك المعرفي بين العاملين في شركة بارسيان للتأمين بالباكستان باستعمال الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية حيث كان الغرض هو استقصاء تأثير القيادة الخدمية بأبعادها: (الحب الأخلاقي ، التمكين ، الرؤية ، الخدمة ، التواضع ، الثقة ، الإيثارة) على مشاركة المعرفة بين العاملين في هذه الشركة ، شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالشركة البالغ عددهم (880) عاملا ؛ تم اختيار عينة عشوائية قدرها (268) عاملا منهم، ولمعالجة إشكالية البحث تم استخدام الأساليب الإحصائية بالاستعانة ببرنامج (SPSS) وبرنامج (listel) أوضحت نتائج تطبيق نموذج المعادلة الهيكلية أن القيادة الخادمة وأبعادها تؤثر بشكل كبير وإيجابي على مشاركة المعرفة وفي الوقت نفسه تخفف المسؤولية الاجتماعية من تأثير القيادة الخادمة على مشاركة المعرفة؛ اوصت الدراسة بجملة من التوجيهات للمديرين من بينها ضرورة دعم فرصة الحصول على أفكار الموظفين وكذلك تكوين فرق عمل تتمتع بالتحكم الذاتي الى جانب صياغة رؤية شاملة من جانب تميز الموظفين.

دراسة (diaz, 2019) بعنوان : IMPACT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE AND LEADERSHIP STYLES OF NURSE

MIDDLE MANAGERS ON THE KNOWLEDGE SHARING BEHAVIORS OF REGISTERED NURSES

هدفت هذه الدراسة التحديد تأثير انماط القيادة (القيادة التحولية ، القيادة الجديرة بالثقة ، القيادة الخادمة) على تفاعلات القائد والعضو وكيف تؤثر نتيجة هذه التفاعلات على سلوكيات التشارك المعرفي (الموقف من التشارك المعرفي ، المعايير الذاتية اتجاه التشارك المعرفي ، نية مشاركة المعرفة ، سلوك التحكم المدرك) للممرضات المسجلات العاملات مستشفى عمومي ، شمل مجتمع الدراسة الممرضات المحترفات مهنيا والمسجلات في 11 مستشفى عمومي للرعاية الصحية بشمال الولايات المتحدة الامريكية وكانت العينة قصدية شملت 100 مشارك من كل المستشفيات جمعت البيانات عبر البريد الإلكتروني للمشاركة باستبيان سري ، ولمعالجة إشكالية البحث تم استخدام الأساليب الإحصائية بالاستعانة ببرنامج (SPSS) كالانحراف المعياري والانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ان تفاعلات قادة –أعضاء لم يرتبط بشكل كبير بأي من المقاييس الفرعية لتبادل المعرفة الأربعة المختبرةالموقف تجاه مشاركة المعرفة (ATK) ،و السلوك الرقابي المدرك (PBK)، ونية تبادل المعرفة (INT) ، و سلوك مشاركة المعرفة الحالية (AKS)بالإضافة إلى ان أساليب القيادة التحولية و القيادة الجديرة بالثقة يرتبط بشكل كبير بأي من نفس تبادل المعرفة المقاييس الفرعية، فقط القيادة بالخدمة كانت أسلوب القيادة الوحيد الذي ارتبط بشكل كبير بنية تقاسم المعرفة (INT) .

دراسة (Abdulwahid siad, 2014) بعنوان : IMPACT OF SERVANT LEADERSHIP ON KNOWLEDGE SHARING INTENSIONS AMONG EMPLOYEES (STUDY OF HIGHER EDUCATION COMMISSION OF PAKISTAN)

هدفت هذه الدراسة الى تقييم اثر القيادة الخادمة على نوايا مشاركة المعرفة (موقف اتجاه المشاركة ،المعايير الذاتية اتجاه المشاركة ، السلوك الرقابي المدرك) للموظفين العاملين بلجان التعليم العالي في الباكستان ، شمل مجتمع الدراسة جميع موظفين في لجان التعليم العالي في الباكستان (الموظفون بأقسام مختلفة مثل قسم إدارة الموارد البشرية وقسم التصديق والاعتماد وقسم المناهج وقسم الإدارة والتنسيق وقسم البحث والتطوير وقسم التعلم والابتكار وقسم التخطيط وقسم الخدمات وقسم الشؤون المالية) وتم اختيار عينة عشوائية قدرها (150) عاملا منهم، ولمعالجة إشكالية البحث تم استخدام الأساليب الإحصائية بالاستعانة ببرنامج (SPSS) و معادلة الهيكلية البنائية للتحقق من تأثير القيادة الخادمة على ابعاد نوايا

مشاركة المعرفة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر: أن أسلوب القيادة الخادمة بشكل مباشر وغير مباشر من خلال وسائط متغيرة مثل الموقف والمعايير الذاتية و السلوك الرقابي المدرك يؤثر بشكل كبير على نية مشاركة المعرفة لموظفي لجان التعليم العالي وان فقط تأثير السلوك على نية تبادل المعرفة لموظفي هيئة التعليم العالي ليس تأثيراً كبيراً قد يكون ذلك بسبب خلفية هيئة التعليم العالي لأنها مؤسسة حكومية وتأثير هيكلها على الرقابة السلوكية المتصورة المتعلق بمشاركة المعرفة.

-تشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في التوصل الى ان العلاقة الإيجابية بين أسلوب القيادة الخادمة والتشارك المعرفي بين العاملين في حين يكمن الاختلاف عن الدراسات السابقة بالإضافة الى انها دراسة وصفية تحليلية فهي كذلك دراسة ميدانية في مؤسسة الاستشفائية في دولة عربية على حسب علمنا في حين اغلب الدراسات الأجنبية السابقة تمت على عمال قطاع التعليم العالي و عمال شركة التامين

II الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

II-1. تعريف القيادة الخادمة (servent leadership):

عرف شيخالسوق (2014)

القيادة الخادمة بأنها مدخل للقيادة يتسم بوجود إثارة قويومدولاً خلاقيو تتطلب من القادة أن يولوا اهتماماً باحتياجات التالبعينواله عاطفمعهموالاعتناء بهممنخلالالتأكدمنأنهمأصبحوا أكثرصحة،وأكثرحكمة،وأكثراستقلاليةالتالييمكناًيصبحواخادمين(الرحمان م.، 2014)، كما قدم منظورا مختلف للقيادة حيث اقترح أن الخصائص النظرية للقيادة بشكل عام يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما: القيادة الوظيفية والقيادة الشخصية ؛ تشير القيادة الوظيفية إلى وظيفة الإدارة التي تفترض مسبقاً نقل مبادئ التشغيل والتوقعات والأدوار والمسؤوليات إلى المرؤوسينبينما يمارس القائد الشخصي الانتباه بصفة شخصية من خلال الاهتمام بتنمية الفرد والتشجيع على الإبداع و التحفيز لتحقيق الأهداف العالية كما يزرع الإحساس بالرسالة والغرض و التفاوض ، الى جانب ذلك أكد الباحثان أنه من المهم أن نضيف إلى فئتي الخصائص - الوظيفية والشخصية - فئة ثالثة "خادم" تركز على جانب الإثارة و تضحية القائد(R.C.wyne, 2008) ، تختلف القيادة الخادمة عن باقي أنماط القيادة الأخرى حيث يركز القادة الخادمين على احتياجات الأتباع بينما يركز القادة التحويلين على الفعالية التنظيمية كما توصلت بعض الدراسات الى ان القيادة التحويلية تشرح جزءاً من تباين الأداءالعمل الجماعي من خلال الثقة في القائد على أساس الإدراك ، بينما تشرحها القيادة الخادمة من خلال الثقة في القائد على أساس التأثير(chiniara, 2019) ، و عليه اجرائيا نعرف للقيادة الخادمة كما يلي :هي أسلوب قيادي حديث يضيف لبعدي القيادة الوظيفية والقيادة الشخصية بعدا

أخلاقيا وأكثر اهتمام بالجانب العاطفي والايثار والتضحية بحيث يقوم القائد بتمكين المرؤوسين ومساعدتهم على النمو والنجاح وتطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم المهنية وزيادة التزامهم الوظيفي بما يخدم اهداف وغايات جميع الأطراف في المنظمة.

II-2. أهمية القيادة الخادمة:

تم تقييم القيادة الخادمة من خلال أربع منظورات كما يلي (M.lowder, 2009):

-من المنظور الفردي: يؤمن القائد ويخدم احتياجات الآخرين قبل احتياجاته ويتقبل احتياجات الآخرين ولا يحكم عليهم ويستمع باهتمام إلى الأتباع بحيث تؤدي قدرة القائد الخادم على أن يكون تابعا رائعا وقائدا عظيما في نفس الوقت إلهام وتحفيز الآخرين؛

-من المنظور الثقافي: يقدم القادة الخادمين فرصا لأتباعهم للتعلم والنمو و نموذج السلوك المناسب والتشجيع خاصة في مواجهة التغيير بسبب عدد الخيارات وعدم اليقين الذي ينطوي عليه اتخاذ الخيارات بالإضافة إلى ذلك تطوير علاقات قوية ، والتعاون مع الآخرين ، وتقييم الاختلافات مع الآخرين ، والانفتاح ومسؤول أمام الآخرين ، ومستعد للتعلم من الآخرين ، والحفاظ على النزاهة والثقة ؛

-اما من منظور صنع القرار: يتخذ القائد الخادم الحقيقي قرارات تركز على تحويل أتباعه نحو العظمة الشخصية مع التضحية بأنفسهما الاعتراف والتقدير من خلال التركيز علنا على مصلحة أتباعهم فالقائد الخادم قادر على خلق نفسية واجتماعية التعاقد مع أتباعهم مما يعزز العلاقات الملموسة وغير الملموسة مع التابعين؛

-أخيرا من منظور التغييرات التنظيمية: تعد جودة أتباع هي مقياس للقائد الخادم الفعال من خلال عملية التغيير التنظيمي حيث علمالقائد الخادم مبادرة تخيل المستقبل ، توضيح الأهداف ، وتسهيل الرؤية المشتركة ، وتشارك السلطة وتحررها ، وتشارك الوضع ، كما يجب على القائد الخادم غرس الدعم اتجاه تطوير بيئة لتنمية مهارات التابعين كما يجب عليه يجب أن يركز على تطوير منظمة تعليمية يسمح للتابعين فيها بتعلم مهارات جديدة والنمو فكريا وتطوير خبرات إضافية.

وعموما ترتبط القيادة الخادمة بشكل إيجابي مع مجموعة واسعة من النتائج و المواقف المتعلقة بالوظيفة ولقد تم حصر هذه المجموعة في خمسة اثار للقيادة الخادمة وهي (sendjaya, 2015) :

الابداع والابتكار؛ الثقة في القادة ؛ سلوك المواطنة التنظيمية حيث ان سلوك القيادة الخادمة يتضمن السلوك المساعد للتابع مما يكون له التأثير الإيجابي في ادراكه للعدالة التنظيمية و يدعم سلوك المواطنة التنظيمية (مطر، 2016، صفحة 161)؛ الرضاء الوظيفي؛ التزام الموظفين بالعمل .

ومما يجدر الإشارة لأهميته تعد الثقة عاملا قويا من جهة ان الثقة تسهل التعاون وان التعاون لحد ذاته ينتج الثقة وهذا بدوره يؤدي بمرور الوقت الى تطوير معايير عامة للتعاون تعمل على زيادة الرغبة في التشارك الاجتماعي وهو بحد ذاته استثمارا (الدوري، 2008) ؛

فالقيادة الخادمة تسعى الى نشر الوعي والادراك العميقين في ذات التابع كما لها القدرة على التغلب على معوقات التسلسل الهرمي وصعوبات التواصل فيه مما يؤدي الى الاتصال الفاعل وخلق بيئة صالحة للأبداع والتفاني والتحسين من خلال انشاء الولاء التنظيمي للتابعين و دفعهم الى الالتزام بالأهداف التنظيمية ، لتتعدى اثارها الإيجابية الى البيئة المحيطة بالمنظمة وكل من له اتصال بها او المتعاملين(مطر، 2016).

II-3. أبعاد القيادة الخادمة:

قدم الباحث (Liden et al. (2008) القيادة الخادمة بطريقة أكثر دقة وفي سبعة ابعاد و هي (chiniara, 2019):

-الشفاء العاطفي: القائد الخادم يدعم عاطفياً بحيث يهتم بمخاوف الموظفين من خلال أخذ الوقت التحدث معهم بطريقة شخصية ، والاهتمام بمعنويات الموظفين ، والاهتمام برفاهيتهم ومساعدتهم على حل مشاكلهم ؛

-خلق القيمة للمجتمع : يضيف القائد الخادم قيمة إلى المجتمع من خلال المشاركة وتشجيع موظفيهم على المشاركة وخدمة أفراد المجتمع؛

-المهارات المفاهيمية : يوضح القائد الخادم مهاراته المفاهيمية لأنه يعرف منظمته وأهدافها والعمل الذي يجب القيام به بشكل جيد والتعرف على وجود شيء لا يعمل بشكل صحيح ، وتحليل الموقف بشكل مناسب وإيجاد الحلول مبدعة ومبتكرة؛

-تمكين المرؤوسين : يقوم بتمكين مرؤوسيه من خلال تكليفهم بالمسؤولية وتشجيعهم على اتخاذ قرارات مهمة تتعلق بمنصبهم دون استشارته أولاً والسماح لهم بالتعامل مع المواقف الإشكالية بأنفسهم؛

-مساعدة المرؤوسين في النمو والنجاح: يعمل القائد الخادم من خلال جعل خطط حياتهم المهنية أولوية وتقديم خبرات عمل تسمح لهم بتطوير مهارات جديدة و ضمان تحقيق أهدافهم المهنية ؛

-وضع المرؤوسين أولاً : يضع موظفيه أولاً من خلال القيام بكل ما في وسعه لتسهيل عمل مرؤوسيه ويضع مصالح موظفيه قبل مصلحته وحتى التضحية بمصالحه لتلبية احتياجات موظفيه؛

-التصرف بشكل أخلاقي : أخيراً يتصرف القائد الخادم بطريقة أخلاقية عالية لأنه يتفاعل بطريقة شفافة وصادقة فهو يقدر الصدق بما يتجاوز الربح ولن يتنازل عن أي من مبادئه الأخلاقية لتحقيق النجاح.

II-4. مفهوم التشارك المعرفي:

عرف التشارك المعرفي على انه نقل المعرفة من خلال تبادل المعرفة الثمينة ، الخبرات والمواهب والمعلومات من فرد الى فرد اخر في المنظمة يمكن ان تكون رسمية او غير رسمية ، يمكن ان يكون بمراسلة كتابية ، وجها لوجه او مع نظام معرفة الكتروني(Bock.G.w, 2005) ، و انه عملية تعليم ديناميكية عن طريق التفاعل المستمر ، ترتبط بمجموعة سلوكيات الافراد وقدرتهم على تحويل معارفهم الظاهرة و

الضمنية للأخرين من خلال تبادل مع أعضاء آخرين في مجال العمل داخل المنظمة (ناصر، 2019)، يتم نقل وإيصال المعرفة الضمنية أو الصريحة للأفراد الآخرين بوحدة من عمليتين فرعيتين وهما :
-التنشئة أو التفاعل الاجتماعي حيث يسهل تفاعل الافراد نقل المعرفة الضمنية وتحويلها الى معرفة صريحة معبر عنها بأشكال مختلفة ؛

-التبادل ويعني تبادل الأشخاص للمعارف التي يمتلكونها أي ان التبادل يستخدم لنقل المعرفة الصريحة من الأشخاص لغرض تركيب تلك المعرفة وتدويرها(صالح، 2011). ومنه اجرائيا نعرف التشارك المعرفي كما يلي :

هو مجموعة سلوكيات للأفراد في سياق العمل داخل المنظمة يتم من خلالها تبادل المعارف الضمنية والمعارف الظاهرة بحيث تتأثر هذه السلوكيات بالعوامل الاجتماعية والعوامل التنظيمية التي يمكن تفعيلها إيجابيا باتجاه تحفيز الافراد على التشارك بالمعلومات والخبرات والمهارات لتحقيق التميز على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة ككل.

II-5 أهمية التشارك المعرفي في المنظمة:

تكمن أهمية التشارك المعرفي في الفوائد التي تجنى على الصعيد الفردي وعلى المنظمة ككل نذكر أهمها:
- تعزيز التعلم التنظيمي حيث ان التشارك المعرفي من شأنه ان يسهل تحويل المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية الى المعرفة التنظيمية فالمنظمة المتعلمة تعد بيئة تشجع المشاركة وعلى الإدارة العليا في المنظمة ان تدعم تبادل المعرفة وتوفير الأدوات لعملية تشارك وانشاء ونقل المعرفة في هذه العملية التنظيمية (Maram, hadad, 2014) فالمنح الذي يحفز عملية التعلم لديه القدرة على خلق مهارات ومعارف تمكن المنظمة من ان تكون مبتكرة وقابلة للتكيف وبالتالي زيادة أدائها وقدرتها التنافسية.

- تحسين أداء و فاعلية الفريق من خلال التنسيق بين العاملين و تحسين عملية صنع القرارات والتي يكون ممكنة من خلال استخدام المعرفة الحالية بطريقة محسنة عند النظر في البدائل التي تأتي من تبادل المعرفة ، كما ان مشاركة المعرفة تساعد في بناء نماذج عقلية مشتركة وتنمية الذاكرة المتعدية التي تؤدي الى إمكانية تنسيق الأعضاء داخل الفريق (Usman saleem, 2016) .

-دعم الابتكار على المستوى الفردي والتنظيمي ، أن مشاركة المعرفة لها علاقة كبيرة بابتكار الموظفين لذلك يوصيان تكون استراتيجية ممارسة مشاركة المعرفة إحدى سياسات المنظمة أو جزء من الوصف الوظيفي وبالتالي سيلتزم الجميع بممارستها (anwahi, 2012) ، فمشاركة المعرفة بما في ذلك التبرع بالمعرفة وجمع المعرفة تلعب دورا مهما في تحسين القدرة على الابتكار الفردي حيث ان التبرع بالمعرفة له تأثير إيجابي مباشر على المنتج والابتكار الإداري علاوة على ذلك تعمل القدرة على الابتكار الفردي كمتغير وسيط بين مشاركة المعرفة وقدرة الشركة على الابتكار وان لتنفيذ أفكار اوعملية جديدة يتطلب الامر ثقافة

مشاركة المعرفة لنشر المعرفة بين جميع أنحاء المنظمة وبالتالي ربط جميع الموظفين وخلق تأثير تآزري لتحسين الابتكار التنظيمي (T.P, 2020) .

II-6 أبعاد التشارك المعرفي:

تعددت الأبعاد التي استخدمها الباحثون في قياس التشارك المعرفي وفيما يلي نذكر أهم هذه الأبعاد:

-الموقف الفردي من التشارك المعرفي : يعبر الموقف الفردي على كيفية ان نلاحظ مواقف معينة ، وكذلك كيف نتصرف تجاه أي شيء أو ظروف ، و ان تشكيل الموقف هو عملية مدى الحياة تحدث من خلال عملية التنشئة الاجتماعية الفردية ، ووفق لنظرية السلوك العقلاني تم العثور على علاقة إيجابية بين الموقف والنية لتبادل المعرفة على النحو الذي اقترحتة نظرية التصرف العقلاني ، إذا قام الفرد بتقييم مشاركة المعرفة بشكل إيجابي فسيكون لديه ميل أكثر لمشاركة المعرفة (Rabia rashed & Sidiqi, 2019). كما أشار الباحثين (Shin, Ramayah and Jahani) في دراستهم الى ان غياب الموقف اتجاه التشارك المعرفي يمكن ان يؤدي الى الانانية وتقييد المعرفة والصراعات بين الاكاديميين (Fahimeh babalhavaeji, 2011)؛

-المعايير الشخصية المرتبطة بالتشارك المعرفي: وهو معيار يعكس الادراك الذاتي لآراء الآخرين المتعلقة بأداء سلوك معين هذه المعايير من خلال عمليات التأثيرات الاجتماعية يمكن ان يكون لها تأثير مهم على الموقف و بالخصوص انه كلما كان تحفيز الافراد الى التوافق مع معايير المجموعة كلما تميل مواقفهم ان تكون جماعية محددة أكثر من مواقف فردية (Bock.G.w, 2005) ؛

- التحكم السلوكي المدرك اتجاه التشارك المعرفي : و هي ادراك الفرد لمدى توفر الموارد والفرص للقيام بالسلوك حيث جاءت نظرية السلوك المخطط كامتداد لنظرية السلوك العقلاني واعتبرت بان التشارك المعرفي يعتبر سلوكا معتمدا (جوهره، 2013)؛

-نية المشاركة بالمعرفة : ان اغلب الاستطلاعات التي استخدمت على نظرية السلوك المخطط توصلت الى ان نية مشاركة الناس لمعرفتهم تتأثر بموقفهم و بالمعايير الشخصية لديهم ،وان في بعض الأحيان قد يحدث أن يكون الناس على استعداد لتبادل المعرفة بسبب نقص المرافق أو وجود شرط يمنعهم من ذلك (Fahimeh babalhavaeji, 2011)؛

- سلوك التشارك المعرفي: ان سلوك المشاركة بالمعرفة يتشكل من خلال كل من الأبعاد الأربعة السابقة (الموقف الفردي، المعايير الشخصية، التحكم السلوكي المدرك و نية التشارك المعرفي) و تبعا لنظرية السلوك المخطط فان نية والسلوك التشارك ترتبط كذلك بالتحكم السلوكي المدرك ، إضافة الى المعايير الشخصية و المواقف وتختلف قوة تأثير كل عنصر من حالة الى اخرى (جوهره، 2013)

III - الطريقة والأدوات :

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم كل من القيادة الخادمة و التشارك المعرفي سوف نقوم بتجسيد هذه المفاهيم من خلال إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا فاخترنا المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة من الفترة 2021/03/15 إلى غاية 2021/06/15.

1.III. مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في المرضى والمرضات في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة والبالغ عددهم (333)، حيث تم توزيع 53 استمارة استبيان واسترجاع 45 منها وإلغاء 5 استجابات ومنه فالعينة الفعلية هي 40 من المرضى والمرضات المستخدمين بهذه المؤسسة كما تم حساب التكرار والنسب المئوية لمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل)؛ بالنسبة لمتغير الجنس أكبر نسبة للإناث 65% من المرضات فيما يخص متغير العمر احتلت الفئة الأقل من 30 سنة أكبر نسبة 57.5% أما المستوى التعليمي جاءت أكبر نسبة لمن لديهم شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس ب 60% و أخيرا نسبة 52.5% الاقدمية في العمل للفئة اقل من 5 سنوات بأكبر نسبة .

2.III. بناء أداة القياس وثباتها:

من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي تم تصميم استمارة استبيان مكونة من جزئين : الجزء الأول (يتكون من 28 عبارة تقيس متغير القيادة الخادمة) والجزء الثاني (يتكون من 20 عبارة تقيس متغير التشارك المعرفي) لأغراض هذه الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة كدراسة كل من (Lee.G.G, 2004) ودراسة (Bock.G.w, 2005) ودراسة (My liden R.C, 2008). وكذلك دراسة (Vraimaki.e, 2009)، ولقد تم الاعتماد على مقياس لكارث الثلاثي واختبار مدى ثبات أداة الدراسة من خلال احتساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرومباخ والذي كانت قيمته الكلية هي 0.852 وفق مخرجات برنامج spss 23.

3.III. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 23 وهذا للتوصل إلى:معامل ألفا كرومباخ لتحديد معامل ثبات الاستبيان؛ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان؛تحليل التباين الأحادي (One Way) Anova للتعرف على الفروق في المتغيرات الديمغرافية ؛ معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الخادمة) والمتغير التابع (التشارك المعرفي) و بما انه تم استعمال مقياس ليكارت الثلاثي فان المتوسطات و ما يقابلها الدرجة لكل متوسط تكون كما يلي : المتوسط من 2.34-3 لها وزن نسبي من 78-100 بدرجة مرتفع ؛المتوسط من -2.34 - 1.67 وزن نسبي 55.77-77.9 بدرجة متوسط اما المتوسط اقل من 1.67 فوزنه النسبي 33.3-55.6 بدرجة منخفض .

V النتائج ومناقشتها :

1. عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى للدراسة على: " توجد درجة ممارسة متوسطة لأبعاد القيادة الخادمة في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة "؛ وبعد الدراسة الميدانية تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم 1.

الجدول (1): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل مجالات محور القيادة الخادمة.

الدرجة	الترتيب	وزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	المجال
متوسط	3	0.62	0,59103	1,8688	الشفاء العاطفي
متوسط	6	0.58	0,50443	1,7687	خلق قيمة للمجتمع
متوسط	7	0.55	0,59831	1,6563	المهارات المفاهيمية
متوسط	2	0.67	0,51250	2,0125	تمكين المرؤوسين
مرتفع	1	0.78	0,45604	2,3563	وضع المرؤوسين أولا
متوسط	5	0.60	0,51729	1,8063	مساعدة مرؤوسين على النمو والنجاح
متوسط	4	0.61	0,58767	1,8125	تصرف أخلاقي بشكل
متوسط		0.63	0,33748	1,8973	الدرجة الكلية

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss الإصدار 23

-يتضح من الجدول (1) ان مستوى القيادة الخادمة جاء بوزن نسبي 0.63 وهو مستوى متوسط وان اغلب الاوزان النسبية جاءت متوسطة مما يشير الى تبني القادة في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر لولاية بسكرة لبعض معايير ومبادئ القيادة الخادمة و هو ما يرجع الى خصوصية العمل في المؤسسات الاستشفائية وما يتوجب على القائد ان يقوم به من الاشراف و الاهتمام بالمرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية والتي هي بدرجة حرجة تمس الصحة العامة للمجتمع كما احتل بعد وضع المرؤوسين أولا وبعد التمكين المراتب الأولى بمتوسطين حسابيين 0.78 و 0.67 مما يدل ان عينة الدراسة في هذه المؤسسة الاستشفائية مهتمة بجانب العلاقة بين القائد والتابعين.

2- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية للدراسة على أنه: "يوجد مستوى مرتفع للتشارك المعرفي بين المرضى والمرضات فيالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة"؛ وبعد الدراسة الميدانية تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدولرقم2.

الجدول(2): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل مجالات محور التشارك المعرفي.

الدرجة	الترتيب	وزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	المجال
منخفض	2	0.51	0,50890	1,5250	المعايير الذاتية
منخفض	3	0.49	0,35151	1,4625	نية المشاركة
منخفض	5	0.39	0,36051	1,1625	الموقف الفردي
منخفض	4	0.44	0,37787	1,3375	التحكم السلوكي المدرك
متوسط	1	0.63	0,63797	1,8813	سلوك التشارك المعرفي
منخفض		0.49	0,28170	1,4738	الدرجة الكلية

المصدر المؤلف: بالاعتماد على مخرجات spss الإصدار 23.

-يتضح من الجدول (2) ان مستوى التشارك المعرفي جاء بوزن 0.49 بدرجة منخفض وان جميع الاوزان النسبية جاءت في مستوى منخفض ما عدى محور سلوك التشارك المعرفي جاء في المستوى المتوسط وهو حسب راينا يرجع الى ان سلوك التشارك المعرفي يحدث في سياق عمل الفريق و هو ما يتميز به عمل التمريض مما يتطلب حد ادنى من التشارك المعرفي وهذا ما يمكن من تبادل الخبرات والمعارف خاصة من خلال العمل اليومي و المناوبة الليلية .

3-عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة للدراسة على أنه: " توجد علاقة قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أبعاد القيادة الخادمة و التشارك المعرفي في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر لولاية بسكرة"؛ وبعد الدراسة الميدانية تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدولرقم3.

الجدول(3): معاملات الارتباط بيرسون بين ابعاد القيادة الخادمة و ابعاد التشارك المعرفي

دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين

المحور/البعد	القيادة	تشارك المعر	الشفاء	خلق قيمة	المهارات	تمكين	وضع	المساعدة المروّجين
القيادة الخادمة	1	933.0*	**0.49	**0.578	**0.715	**0.538	**0.622	**0.722
تشارك المعرفة		1	0.048-	0.292	*0.356	0.044-	0.157	*0.376
شفاء العاطفي			1	0.068	0.069	**0.408	*0.338	0.193
خلق قيمة				1	*0.399	0.123	0.298	**0.438
مهارات مفاهيم					1	0.276	0.249	**0.546
تمكين						1	0.255	0.148
وضع							1	**0.511
شفاء								1
التصرف								
المعايير الذاتية								
نية المشاركة								
الموقف								
سلوك التحكم								
سلوك التشارك								

المصرف	المعايير	نية المشاركة	الموقف	التحكم	سلوك
**0.622	0.199	0.198	0.201	0.340	0.158
*0.370	**0.528	**0.528	**0.718	**0.712	**0.672
0.084	0.059	0.014	*0.341-	0.105-	0.094
0.266	0.135	*0.348	*0.327	0.193	0.047
**0.532	0.282	0.196	0.295	*0.356	0.075
0.168	0.048	0.03	-0.089	-0.06	-0.084
0.22	-0.122	0.235	0.048	0.270	0.127
**0.573	0.116	0.012	0.233	**0.491	0.307
1	0.298	0.089	**0.405	0.307	0.127
	1	0.014	0.292	0.113	0.128
		1	**0.454	*0.315	0.114
			1	**0.634	0.163
				1	0.357

* معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى 0.05 و ** معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى 0.01

المصدر المؤلف: بالاعتماد على مخرجات spss الإصدار 23

- يتبين من الجدول رقم (3) ان معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الخادمة والتشارك المعرفي يساوي 0.336 معامل ارتباط طردي ويفسر ذلك ان التشارك المعرفي بين المرضين والمرضات بهذه المؤسسة الاستشفائية يتطلب توفر في القائد بعض الصفات مثل المهارات المفاهيمية و مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح بالإضافة الى التصرف بشكل أخلاقي وهو يدل على انه كلما توفرت هذه الميزات في القائد كلما ما تمكن من زيادة مستوى التشارك المعرفي بين الموظفين كما يتبين ان معدل الارتباط ضعيف

والذي يمكن ان يرجع الى عوامل أخرى شخصية او تنظيمية او تكنولوجية قد تساهم في تأثير على التشارك المعرفي بين العاملين.

-الملاحظ من خلال الجدول كذلك ان اغلب الارتباطات بين الابعاد القيادة الخادمة وابعاد التشارك المعرفي جاءت بقيم إيجابية في حين جاء كل من بعد الشفاء العاطفي و تمكين المرؤوسين بقيم ارتباط سلبي وهو عكس ما توصلت اليه دراسة (Boudpey, 2020) في ان القيادة الخدمية بكل ابعادها تؤثر إيجابيا على مشاركة المعرفة بين العاملين ويفسر هذا الارتباط السلبي حسب رايانا في نتيجة ما يعانیه المررضين والمررضات في مؤسسة البحث من التهكم التنظيمي الذي يفرز نوع من التبدل العاطفي وهو ما لمسناه عند اغلب العمال خاصة ممن لهم اقدمية كبيرة في العمل .

جاء ارتباط القيادة الخادمة بالتشارك المعرفي في اكبر قيمة من خلال بعد التحكم السلوكي المدرك والذي كان بمعدل 0.315 لنية المشاركة و معدل 0.375 لسلوك التشارك المعرفي في مستوى دلالة 0.05 ويفسر ذلك ان التشارك المعرفي بهذه المؤسسة الاستشفائية يتطلب توفر التحكم السلوكي المدرك للمرضين والمررضات وادراكهم للفرص والإمكانات والذي ينتج عنه زيادة مستوى التشارك المعرفي ؛ كما نشير ان معدل ان الارتباط جاء بمستوى ضعيف نظرا لان سلوك التحكم المدرك والذي يدعم نية المشاركة قد يكون اثره ضئيل في الأجهزة الحكومية كما جاء في دراسة (Abdulwahid siad, 2014)

4- عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة :

نصت الفرضية الرابعة على : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى القيادة الخادمة في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة " يعزى الى متغيرات (العمر ، الجنس ، المستوى الدراسي ، الاقدمية في العمل) والتي ينبثق عليها الفرضيات الفرعية التالية :

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى القيادة الخادمة في المؤسسة قيد الدراسة "يعزى الى متغير الجنس"؛ تم استخدام اختبار **T.test** للفروق في مستوى الجنس للدرجة الكلية وكانت النتائج كما يلي :

- ان قيمة مستوى الدلالة 0.076 وهو اكبر من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$ ومنه يتم قبول الفرضية الصفرية بانه لا توجد فروق في إجابات العاملين تبعاً للجنس على متغير القيادة الخادمة ويفسر ذلك بان توفر معايير ومبادئ القيادة الخادمة لا تختلف بين الجنسين وفقا لإجابات المررضين والمررضات المستخدمين بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر للولاية بسكرة .

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ في مستوى القيادة الخادمة في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة "يعزى الى متغير العمر"؛ باستخدام اختبار تحليل التباين الثنائي (One Way Anova) لمعرفة هل يوجد فروقات في اراء افراد العينة في مستوى القيادة الخادمة ترجع الى متغير العمر فكانت نتائج كما يلي :

- يتبين ان قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.300$ وهي اكبر من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ وان قيمة ف"المحسوبة اكبر من قيمة "ف"الجدولية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية حيث يتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الخادمة تبعا لمتغير العمر ويفسر ذلك انه ليس هناك فرق بين مستوى القيادة الخادمة تبعا لمتغير العمر بين فئات عينة الدراسة .

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى القيادة الخادمة في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة "يعزى الى متغير المستوى التعليمي؛ جاءت نتائج تحليل الاختبار الثنائي كما يلي :

-ان قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.226 وهي اكبر من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية حيث يتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الخادمة تبعا لمتغير المستوى التعليمي ويفسر عدم اختلاف في مستوى القيادة الخادمة تبعا للمستوى التعليمي في جميع المستويات ان أنماط القيادة محددة وفق فرق العمل التي تكون دائما تعمل تحت اشراف الرئيس المعين وفق التنظيم المعمول به في سلك الصحة العمومية .

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى القيادة الخادمة في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة "يعزى الى متغير الاقدمية في العمل؛ جاءت نتائج تحليل التباين الثنائي كما يلي كما يلي :

- ان قيمة مستوى الدلالة يتبين من الجدول رقم ان قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.895$ وهي اكبر من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية حيث يتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الخادمة تبعا لمتغير الاقدمية في العمل ويفسر ذلك مستوى الضعيف للقيادة الخادمة حيث من خلال ملاحظتنا أيام دراسة الميدانية ان المرضين والمرضات مهما اختلفت درجة اقدميتهم في العمل يعانون من التهكم الوظيفي وحتى ان قلنا الاحتراق الوظيفي .

-عرض نتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

نصت الفرضية الخامسة على : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى التشارك المعرفي بين المرضين والمرضات في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر

بولاية بسكرة يعزى الى متغيرات (العمر ، الجنس ، المستوى الدراسي ، الاقدمية في العمل) والتي ينبثق عليها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى التشارك المعرفي بين الممرضين في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة "يعزى الى متغير الجنس ؛ جاءت نتائج تحليل اختبار (T. Test) في التشارك المعرفي تبعا لمتغير الجنس كما يلي : ان نتيجة الاختبار (T) بقيمة احتمالية (0.036) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (0.05) و عليه نرفض الفرضية لوجود فروق ذات دلالة بين متوسط اجابات الذكور ومتوسط إجابات الاناث لصالح الذكور الأعلى في المتوسطات ويفسر ذلك ان فرص وإمكانات التشارك في المعرفة متاحة أكثر لفئة الذكور كما انه نظرا لنقص فضاءات التشارك المعرفي مثل الملتقيات والندوات وبالاحتكاك بالمرضات تبين ان اغلبهن لم يستفدن من تدريبات او تكوينات في مجال تخصصهن وهو في رايانا يقلل من فرص مشاركة المعارف والمهارات و الخبرات مع الاخرين.

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في مستوى التشارك المعرفي بين الممرضين والمرضات في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة يعزى الى متغير العمر ؛ جاءت نتائج تحليل اختبار الثنائي في التشارك المعرفي تبعا لمتغير العمر كما يلي :

ان قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.59$ وهي اكبر من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha=0.05$ وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية حيث يتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التشارك المعرفي تبعا لمتغير العمر ويفسر ذلك رغم ان التشارك المعرفي بين الممرضين و الممرضات مستواه ضعيف الا انه هناك استعداد لتقاسم المعارف بين جميع الفئات العمرية وهو ما يدل انه في بعض الأحيان يكون الناس على استعداد لتبادل المعرفة بسبب نقص المرافق أو وجود شرط يمنعهم من ذلك (Fahimeh babalhavaeji، 2011).

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى التشارك المعرفي بين الممرضين و الممرضات في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة يعزى الى متغير المستوى التعليمي، جاءت نتائج تحليل اختبار التباين الثنائي في التشارك المعرفي تبعا لمتغير المستوى التعليمي كما يلي :

ان قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي اصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية حيث يتضح انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التشارك المعرفي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي والتي كانت لصالح من لديهم مستوى ثانوي فما اقل وهم يمثلون الفئة الأكبر نسبة و هذا ما لمسناه في آرائهم حول التشارك المعرفي اثناء دراستنا الميدانية والذي يرجع حسب رايانا الى اهتمام هذه الفئة باكتساب وتبادل الأفكار والآراء والخبرات بهدف تطوير مهاراتهم المهنية والعملية.

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى التشارك المعرفي بين الممرضين في المؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة يعزى الى متغير الاقدمية في العمل ؛ جاءت نتائج تحليل اختبار التباين في التشارك المعرفي تبعاً لمتغير الاقدمية في العمل كما يلي :

ان قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.884$ وهي اكبر من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$ وان قيمة ف"المحسوبة اكبر من قيمة "ف"الجدولية ومنه نقبل الفرضية الصفرية حيث يتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التشارك المعرفي تبعاً لمتغير الاقدمية في العمل ويفسر ذلك بمدى استعداد الممرضين والمرضات لتقاسم المعرفة مهما اختلفت خبراتهم واقدميتهم في العمل .

IV- الخلاصة :

اسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

-جاءت درجة ممارسة القيادة الخادمة وفق لآراء الممرضين والمرضات بدرجة متوسطة (بمتوسط حسابي قدره 0.63) والذي يفسر بضرورة توفر في القائد بعض الصفات مثل وضع الرؤوسين أولاً وتمكينهم و مساعدة الرؤوسين على النمو والنجاح بالإضافة الى التصرف بشكل أخلاقي و هذا يرجع الى طبيعة العمل في هذه المؤسسة التي تمس بالدرجة الأولى الصحة العامة بصفة خاصة كما نلاحظ ان بعد المهارات المفاهيمية جاء في الدرجة الأخيرة بوزن نسبي 0.55 وهو ما يفسر حسب رايانا ضعف الاشراف التنظيمي .

-جاءت درجة ممارسة التشارك المعرفي فيفوق لآراء الممرضين والمرضات ضعيفة بمتوسط حسابي قدره 0.49 كما ان متوسط سلوك التشارك المعرفي جاء بدرجة الأولى بمتوسط حسابي قدره 0.63 ويفسر ذلك بان التشارك المعرفي هو سلوك يحدث تلقائي كما انه هناك استعداد لتقاسم المعارف بين جميع الفئات العمرية وهو ما يدل انه في بعض الأحيان يكون الناس على استعداد لتبادل المعرفة بسبب نقص المرافق أو وجود شرط يمنعهم من ذلك (Fahimeh babalhavaeji، 2011)؛ في حين جاء بعد الموقف الفردي اتجاه التشارك المعرفي في الدرجة الأخيرة بوزن نسبي يساوي 0.39 وهو ما يفسر ان افراد

عينة الدراسة لا ينظرون الى مشاركة المعرفة بشكل إيجابي والذي قد يؤدي الى نوع من الانانية وتقييد انتشار المعرفة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس في محور التشارك المعرفي عند مستوى 0.05 لصالح الذكور ويفسر ذلك ان فرص وإمكانات التشارك في المعرفة متاحة أكثر لفئة الذكور كما انه هناك نقص فضاءات التشارك المعرفي مثل المنتقيات والندوات كفضاءات للتشارك المعرفة للجميع اما بالنسبة لمحور القيادة الخادمة فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير الجنس .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في محور القيادة الخادمة تعود الى متغير العمر او متغير الاقدمية و كذلك نفس النتيجة لمحور التشارك المعرفي بمعنى هناك تجانس في استجابات ووجود اتفاقات لجميع المرضين والمرضات مهما اختلفت أعمارهم ومهما اختلفت اقدميتهم في العمل ووفقا لذلك فالعمر والاقدمية غير مؤثران في القيادة الخادمة ولا في التشارك المعرفي لدى عينة الدراسة .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في متغير المستوى التعليمي في محور القيادة الخادمة ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير المستوى التعليمي في محور التشارك المعرفي للفئة التي لديها مستوى ثانوي فما اقل وهم يمثلون الفئة الأكبر نسبة و هذا ما لمسناه في آرائهم حول التشارك المعرفي اثناء دراستنا الميدانية والذي يرجع حسب راينا الى اهتمام هذه الفئة باكتساب وتبادل الأفكار والآراء والخبرات بهدف تطوير مهاراتهم المهنية والعملية.

- توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الخادمة و التشارك المعرفي في هذه المؤسسة دالة عند 0.05 حسب اراء المستخدمين المرضين والمرضات وهو موافق لما جاء في نتائج الدراسات السابقة الا ان هذه العلاقة ضعيفة والتي تفسر ان القيادة الخادمة ليست هي العامل الوحيد الذي يؤثر في مستوى التشارك بين المرضين والمرضات بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة و بان التشارك المعرفي يخضع كذلك لتأثير عوامل أخرى مثل العوامل التنظيمية والشخصية والتكنولوجية.

في ظل النتائج المتوصل اليها و من خلال التحليل الاحصائي للبيانات نقدم التوصيات الآتية :

- العمل على نشر ثقافة مشاركة المعرفة داخل المؤسسة وكذلك على تمكين العاملين حيث انه من خلاله يتم تشجيع المسؤولين على المشاركة في كل أنشطة المؤسسة وتشجيع المشاعر الإيجابية لديهم على المشاركة بالمعرفة بالإضافة الى خلق مناخ للتعلم فالمناخ الذي يحفز عملية التعلم لديه القدرة على خلق مهارات ومعارف تمكن المؤسسة من ان تكون مبتكرة وقابلة للتكيف وبالتالي زيادة أداؤها وقدرتها التنافسية.

- ضرورة دعم فرصة الحصول على أفكار الموظفين وتعليقاتهم وكذلك تكوين فرق عمل تتمتع بالتحكم الذاتي الى جانب صياغة رؤية شاملة من جانب تميز الموظفين ذلك ان برامج قيادة المجموعات يمكن ان

تكون ميدانا للممارسة القيادة الخادمة نظرا لأهمية بناء المجموعات الحقيقية من خلال التعلم الخاص وجهود التدريب لقيادة هذه المجموعات بشكل دوري.

- في القطاع العام يحتاج القادة إلى الوصول إلى مستوى عالٍ من التوجيه الخدمي في قيادتهم تجاه أصحاب المصلحة وخاصة الموظفين والمواطنين الى البحث عن نظرة ثاقبة لدور القيادة الخادمة في الاستفادة من تبادل المعرفة بين الموظفين العموميين ذلك ان استدامة تقاسم المعرفة تحدث إذا كان نابعا من جوهرية الدافع تجاه مصالح أصحاب المصلحة مثل تحفيز الخدمة العامة .
- هناك العديد من الوسائل التكنولوجية يمكن ان تدعم و تشجع العاملين على مشاركة المعرفة مثل الشبكة الداخلية، البريد الالكتروني، التعلم الالكتروني؛ مستودعات المعرفة و ملتقيات عن بعد .
- الاستفادة من خبرات الممرضين والمرضات الذين تزيد اقدميتهم عن 20 سنة بحيث يمكن عن طريق تشارك معارفهم الضمنية والصريحة يتكون رصيد معرفي متراكم يؤدي في نهاية الى تحسين الأداء الفردي والتنظيمي في المؤسسات الاستشفائية ونخدم الصحة العامة يشكل أفضل.

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية :

- 1- اقطي جوهر، (2013)، اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك المعرفي دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ص61.
- 2- زكريا مطلق الدوري، (2008)، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة منظمات الاعمال الالفية الثالثة، دار البازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3- صالح عبد الرضا رشيد، ليث عاي مطر، (2016)، القيادة الخادمة: منظور جديد للقيادة في القرن 21، دار نيوز للنشر والتوزيع، العراق.
- 4- عزيز دهماني، نفسية نصري، (2019)، اثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية مقارنة باستخدام معادلة النمذجة البنائية، مجلة الباحث، 19 (1).
- 5- محمد عطية عبد الرحمان، (2014)، اختبار صلاحية تطبيق القيادة الخادمة في بيئة الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مؤتمر القيادات الادارية الحكومية، الادارة العامة للطباعة والنشر، الرياض .
- 6- ناصر محمد سعود جرادات، اسماعيل احمد، اسماء صالح، (2011). ادارة المعرفة، دار الاثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المراجع باللغة الأجنبية

1- M. lowder, T. (2009) ; the best leadership model for organisationnel change management : transformationnel verses servant leadership ;doi:10.2139/ssrn.1418796.

- 2-Abdulwahid siad, s. z. (2014) ; **impact of servant leadership on knowledge intensions among employees (study of higher education commissions of pakistan)** ; journal information and knowledge management, 4(9), 91-98.
- 3-All, B. a. (2005) ; **behaviol intention in knowledge sharing** ; Mis quaterly ; 29(11), 87-111.
- 4-Anwahi, F. a. (2012) ; **the effect of knowledge sharing on employee in media industry** ; MSC in project management,british university ; dubai ; EUA,p120.
- 5-Bock.G.w, Z. (2005) ; **behaviornal intention formation in knowledge sharing :extrinsic motivators,social and organizational climate** ; mis quartly:management informations systemes ; 29(1), 87-111.
- 6-Boudpey, E. N. (2020) ; **measuring the influence of servant leadership on knowledege sharing (case study:parsian insurance company)** ; journal of industrial strategic management ; 5(2), 72-79.
- 7-Chiniara, M. (2019) ; **par quels mécanismes le leader-servant influence-t-il la performance individuelle et d équipe?une étude des effets médiateurs de la satisfaction des besoins pshychologiques et de processus relatoinnels de groupe** ; thèse de doctorat en pshychologie, université du quebec a montérial, canada ;pp20-21.
- 8-Diaz, L. (2019, mars) ; **impact of leader-member exchange and leadership styles of nurse middle managers on knowledge sharing behaviors of registred nurses** ;a dissertation submitted for the degree of doctor of health administration ;michigan, usa: proquest LLC.
- 9-Fahimeh babalhavaeji, z. j. (2011) ; **knowledge sharing behaviour influences :a case in library on information science faculties in iran** ;malysian journal &information science, 16(1), 1-14.
- 10-Hina amin, F. a. (2019) ; **servant leadership improves the knowledege sharing behaviors of employees in organisations:a case of higher education sector in pakistan**. ETIKONOMI, 18(1), 83-92. doi:10.15408/etk.v18i1.6190
- 11-Lee.G.G, L (2004) ; **perceptions of senior managers toward knowledge sharing behaviour** ; management decision, 42(2), 108-125.
- 12-Maram hadad, M. B. s. (2014) ; **knowledge sharing and learning organization : a study** ; knowledge management, 7(2).
- 13-My liden .R.C, w. H. (2008) ; **servant leadership:development of a multidimensional measure and multilevel assessment** ; the leadership quartely, 19(2), 161-177.
- 14-Newman.G, G. a. (2017) ; **how servant leadership influences organizational citizenship "the role of LMX,empowerment and proactive personality"**. journal off business ettics ;p8 ;Retrieved from <http://eprints.soas.ac.uk/21206>
- 15-R.C.wyne, S. h. (2008) ; **servant leadership multidimensional measure and multilevel assessment** ; the leadership quarty, 19(02), 175.

- 16-Rabia rashed, m. n., & Siddiqui, S. H. (2019) ; **knowledge sharing and innovation capabilities:the role moderating of the organizational learning** ; pakistan journal of commerce and social sciences, 13(2), 455-486.
- 17-Sendjaya, S. (2015) ; **personal and organizational excellence through servant leadership:learning to serve,servinh to lead,leading to transform** ; management for professionals, pp. 25-28. Retrieved from <http://univ.monash.edu>: <http://www.springer.com/series/10101>.
- 18-T.P, T. N. (2020) ; **knowledge sharing and innovation capability at the both levels :an empirical study from vietnams telecommunications campanies** ; marketing and management, 15(2), 301-375.
- 19-Twan, L. T. (2016) ; **how servant leadership nurtures knowledge sharing the mediating role of public service motivation** ; international journal of public sector management, 29(1), 91-108. doi:10.1108/TJPSM-06-2015-0112
- 20-USman saleem, s. m. (2016) ; **knowledge sharing and it role in 21 century organizations**. researcher, 12(2).
- 21-Vraimaki.e, C. (2009) ; **knowledge sharing behavior of bank employees in greece** ; business process management journal, 15(2), 245-266.