

علاقة سلوكيات القيادة المتعاطفة بحلزونية المعرفة داخل المنظمة
دراسة حالة في مستشفى الإسكندرية العام

**The relationship between empathetic leadership behaviors and
the knowledge spiral within an organization
A case study at Alexandria General Hospital**

أ.م.د. رياض حسين عيسى
Assoc. Prof. Dr. Riyadh Hussein Ubaies
مديرية تربية بابل – المسيب
Babil Education Directorate
– Al-Musayyib
riyadh.h@uokerbala.edu.iq

م.د. عصام عليوي صاحب العبيدي
Dr. Essam Alawi Sahib Al-Obaidi
مديرية تربية بابل – المسيب
Babil Education Directorate
– Al-Musayyib
riyadh.h@uokerbala.edu.iq

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة المتعاطفة وحلزونية المعرفة، من خلال استطلاع آراء عدد من الموظفين في مستشفى الإسكندرية العام. لتحقيق هذا الهدف، قام الباحثان بتوزيع 115 استبانة على عينة البحث، وتم استرجاع 113 استبانة، مما أسفر عن معدل استجابة بلغ 98%. بعد تحليل البيانات إحصائياً، توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين سلوكيات القيادة المتعاطفة وحلزونية المعرفة. كما أظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً ومعنوياً لسلوكيات القيادة المتعاطفة على حلزونية المعرفة. بناءً على ذلك، تم وضع عدد من التوصيات، أبرزها ضرورة تحفيز الموظفين على اكتساب المهارات والقدرات السلوكية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتشجيعهم على تبني منهج حلزونية المعرفة الذي يساعدهم على القيام بالأشياء الصحيحة في الأوقات المناسبة.

الكلمات الرئيسية: سلوكيات القيادة المتعاطفة, حلزونية المعرفة

ABSTRACT

This research investigates the relationship between empathetic leadership behaviors and the knowledge spiral through a survey of employees at Alexandria General Hospital. The researcher distributed 115 questionnaires and received 113 responses, resulting in a response rate of 98%. Statistical analysis indicated a direct and significant correlation between empathetic leadership behaviors and the knowledge spiral, as well as a positive and significant impact of empathetic leadership on the knowledge spiral. Based on these findings, several recommendations were made, with the primary emphasis on motivating employees to develop the skills, capabilities, and behavioral attributes necessary to achieve the organization's objectives. Furthermore, it is crucial to encourage employees to adopt the knowledge spiral approach, which will help establish a foundation for executing the right actions at the appropriate times.

Keywords: Empathetic Leadership Behaviors, Knowledge Spiral

**المبحث الأول: منهجية البحث
أولاً: مشكلة البحث:**

يحتاج الأفراد إلى الفهم والدعم العاطفي في جميع جوانب حياتهم ولا سيما في بيئة العمل إذ يلعب القائد دوراً قوياً في تقديم مثل هذا الدعم من خلال التعبير عن التعاطف مع الأفراد، ويتحسن التأثير من خلال هذا الاتصال العاطفي الإيجابي ومعرفة أن الشخص الآخر يحترم عواطفه ويمكن التواصل معه، لهذا تحتاج المنظمات إلى استكشاف أدوار أعضاء المنظمة ومواقعهم أثناء عملية نقل المعرفة وإنشائها، وكيف يمكن للمنظمات تعزيز الكفاءات المهنية للأعضاء عن طريق نقل المعرفة من أجل بناء المهارات المبتكرة لدى الأفراد العاملين.

يمكن صياغة المشكلة بما يأتي : "إن غياب الاهتمام بسلوكيات القيادة المتعاطفة يؤدي إلى عدم امتلاك المنظمات لأساسيات حلزونية المعرفة".

ثانياً: أسئلة البحث:

تتمثل تساؤلات المشكلة بالآتي:

- أ. ما هو مدى انتشار القيادة المتعاطفة في المنظمة المبحوثة؟
 ب. ما هو مدى انتشار حلزونية المعرفة في المنظمة المبحوثة؟
 ج. هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة المتعاطفة وحلزونية المعرفة في المنظمة المبحوثة؟
 د. هل تتأثر القيادة المتعاطفة في حلزونية المعرفة في المنظمة المبحوثة؟

ثالثاً: أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث بالآتي:

- أ. تحديد مدى انتشار القيادة المتعاطفة في المنظمة المبحوثة؟
 ب. تحديد مدى انتشار حلزونية المعرفة في المنظمة المبحوثة؟
 ج. معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة المتعاطفة وحلزونية المعرفة في المنظمة قيد البحث؟

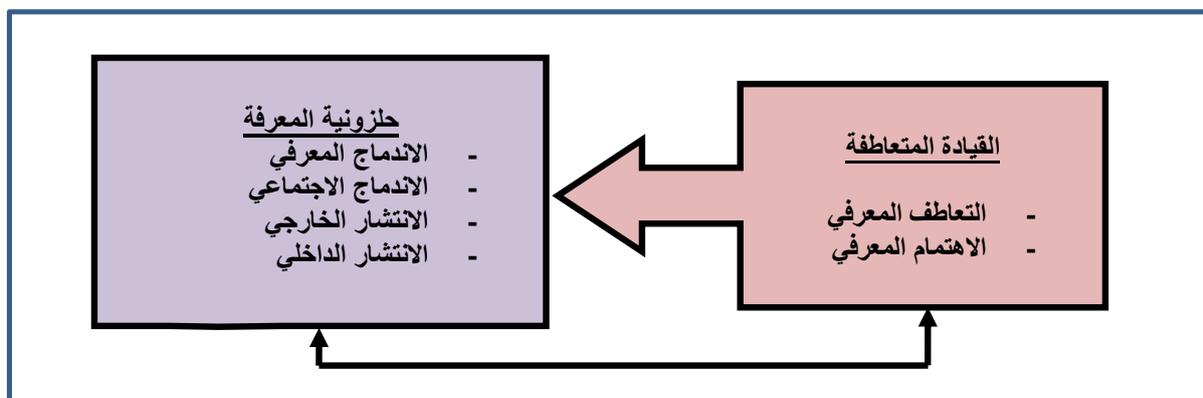
رابعاً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث بالآتي:

- 1- يمثل مساهمة فاعلة لمنظمات مختلفة، بغية دعم القيم والثقافات والأخلاقيات .
 2- يمثل نقطة انطلاق تتيح لنا الاستفادة من استنتاجاته وتوصياته لتغيير وتطوير واقع المؤسسة المبحوثة

خامساً: أنموذج البحث الفرضي:

قدم الباحثان نموذجاً فرضياً يوضح العلاقة، كما هو موضح في الشكل (1).



الشكل (1) أنموذج البحث

يبين الشكل (1) متغير القيادة المتعاطفة متغيراً مستقلاً ويتكون من بعدين: (التعاطف المعرفي، الاهتمام المعرفي)، وحلزونية المعرفة متغيراً تابعاً ويتكون من أربعة أبعاد: (الاندماج المعرفي، الاندماج الاجتماعي، الانتشار الخارجي والانتشار الداخلي).

سادساً: فرضيات البحث:

لتحقيق أهداف البحث الحالي وتقديم إجابات منطقية وموضوعية لتساؤلاته، تم صياغة فرضيتين رئيسيتين هما:

- **الفرضية الأولى:** تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتعاطفة وابعاد حلزونية المعرفة "
 - **الفرضية الثانية:** تنص على " يوجد أثر بدلالة إحصائية للقيادة المتعاطفة في ابعاد حلزونية المعرفة "

سابعاً: مقياس البحث:

للكشف عن مستوى انتشار متغيري البحث وطبيعة العلاقة بينهما في المنظمة المبحوثة، تم قياسهما باستخدام استبانة تتكون من 16 فقرة. وقد استخدمت في الاستبانة خيارات تدرج من: (لا أتفق تمامًا، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تمامًا)، كما هو موضح في الجدول (1).

الجدول (1) مقياس البحث 1

المقياس المعتمد	عدد الفقرات	البعد	المتغير
تم تطوير المقياس بالإعتماد على: Mayfield (2015)	3	التعاطف المعرفي CE	القيادة المتعاطفة
	3	الاهتمام المعرفي CI	
تم تطوير المقياس بالإعتماد على: (Smilay et al , 2016)	2	الاندماج المعرفي CO	حلزونية المعرفة
	3	الاندماج الاجتماعي SO	
	3	الانتشار الخارجي EX	
	2	الانتشار الداخلي IX	

المصدر: إعداد الباحثان بالإعتماد على الأدبيات السابقة.

ثامناً: مجتمع البحث وعينته:

يمثل الموظفون العاملون في مستشفى الاسكندرية العام مجتمع البحث والتي هي عينة قصدية ، وقد تم اختيار 115 موظفًا منهم لأن يكونوا عينة لهذا البحث، وبعد توزيع الاستبانة الخاصة بهذا البحث من قبل الباحثين بصورة مباشرة تم استرجاع 113 استبانة، كانت صالحة للتحليل الإحصائي

تاسعا: أساليب التحليل الإحصائي:

في البحث الحالي، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتاحة في البرنامج الإحصائي AMOS v.23 و SPSS v.23، لتحديد مستوى توافر المتغيرات واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني – الجانب النظري

اهتمت المنظمات في كل انحاء العالم بالسلوكيات ذات التأثير المباشر بأفكار ومشاعر الافراد العاملين داخل مكان العمل والسعي للوصول الى ما يفكرون فيه من اجل تحقيقه والذي يؤدي بدوره الى رفع مستويات الولاء التنظيمي ، ومن بين هذه السلوكيات هي السلوكيات القيادية المتعاطفة التي يمكن ان نوضح بعض اركانها الاساسية من خلال الاتي :

اولا – مفهوم السلوكيات القيادية المتعاطفة :

يحتاج الافراد العاملين دائما إلى الدعم (التعاطف) في جميع جوانب الحياة ومكان العمل ، اذ يمكن للفرد أن يلجأ إلى زملاء العمل لإنجاز بعض المهام . ولكن يمكن للقادة أن يتعاطفوا أيضا ويكونوا سندا للعاملين وهذا هو صميم عمل القادة ،ومن خلال القيام بذلك سوف ينشئ القادة رابطة قوية تشجع وتدعم العاملين في المساعي اللازمة لتحسين الأداء في مكان العمل ، ومن خلال ذلك يمكن ان تعرف السلوكيات القيادية المتعاطفة على انها فهم وتقدير تجارب شخص آخر مع تقديم الدعم العاطفي والشعور بالأمان ، وهذا ما يزيد من الرضا الوظيفي ومشاعر الانتماء التي تدعم الافراد الذين يحاولون تجربة طرق مبتكرة لإنجاز المهام اليومية ،ولا سيما تركز القيادة المتعاطفة على العلاقة العاطفية بين القائد والافراد، أي مدى فهم القائد لحالة عمل العاملين واستثماره في الفهم العاطفي وتوفير الأمان العاطفي له (Kock et al , 2019 : 217).

وغالبا ما يرتبط القائد بالافراد العاملين بطريقة تجعل العلاقة بينهما موجودة ومتفاعلة في موقف ديناميكي والقوة بينهما متوازنة تقريبا وإن القادة الأكثر فعالية متشابهون بطريقة حاسمة والقاسم المشترك بينهم تمتعهم بدرجة عالية من الذكاء العاطفي وقوة ادوات التواصل بين الطرفين، ولا سيما وان استخدام المشاعر والعواطف في عملية صنع القرار يُحسن التواصل ويعزز الفهم بين الاثنين، فقد يكون لدى الشخص أفضل تدريب في العالم وامتلاكه عقلا ثاقبا وتحليليا وإمداد لا نهاية له من الأفكار الذكية، لكنه لن يكون قائداً عظيماً بسبب بعده عن افراد مجموعته (Polymilis , 2010: 10).

اذ تم تعريف السلوكيات القيادية المتعاطفة على انها القدرة على فهم مشاعر الآخرين ومشاركتها وإثبات أن الفهم عنصر أساسي في التفاعلات الاجتماعية في مكان العمل ، فعلى المستوى الفردي غالبا ما يساعدنا التعاطف على الاستجابة بشكل مناسب في المواقف الاجتماعية وبناء الروابط الايجابية ودعم التنظيم العاطفي ويشجع على مساعدة الآخرين ، اما على مستوى أكثر اتساعاً تم وصف التعاطف التنظيمي على أنه القدرة الجماعية للمنظمة على إظهار التعاطف مع جميع أصحاب المصلحة بالإضافة إلى التزام المنظمة بتطوير فهم عميق لاحتياجات عملائها مع السعي لتلبية كافة المتطلبات الوظيفية ، (Salari & Nastieziaie 2020 : 51).

اذ يحتاج الافراد إلى الفهم والدعم العاطفي في جميع جوانب حياتهم ولا سيما في بيئة العمل اذ يلعب القائد دوراً قوياً في تقديم مثل هذا الدعم من خلال التعبير عن التعاطف مع الافراد ، ويتحسن التأثير من خلال هذا الاتصال العاطفي الإيجابي ومعرفة أن الشخص الآخر يحترم عواطفه ، وتخلق القيادة المتعاطفة رابطاً عاطفياً مع التابعين وتوضح أن القائد يهتم بالتابع كشخص وليس مجرد أصل تنظيمي ، ومن خلال إقامة هذه الروابط العاطفية، يساعد القادة في تحسين تأثير التابعين والمشاعر الإيجابية تجاه مكان العمل (Kock et al , 2019 : 222).

ثانيا – ابعاد سلوكيات القيادة المتعاطفة :

ينقل (Deliu , 2019 : 285) عددا من الابعاد التي يمكن ان تقيس مستوى السلوك المتعاطف الصادر من القيادات في المنظمات تجاه الافراد العاملين وهي كما يلي :

- 1- **التعاطف المعرفي** : عندما يستشعر القائد كيف يفكر الفرد الآخر في مكان العمل سوف يكون قريباً جداً من الأفراد العاملين معه ويكون متواصل إلى حد التقارب المعرفي وفهم الآخر , مما ينعكس ذلك إيجاباً على زرع الثقة والامان والتفاهم مما يجعل الأفراد العاملين ملتزمين بصورة كبيرة بقواعد المنظمة .
- 2- **الاهتمام العاطفي** : عندما يعبر القائد عن الطرق التي يهتم بها الفرد من خلال المساعدة في ما يشعر به وما يحتاجه , مع تقديم الاهتمام والاطراء في المواقف التي تستحق وتحتاج ذلك , وهذا ما يحفز الأفراد على رفع معدلات الالتزام واحترام الآخر والخوف على سمعة المنظمة , وهذا ما جعل الأفراد العاملين يشعرون بانهم جزء لا يتجزأ من اهداف واوليات المنظمة .

ثالثاً – مفهوم حلزونية المعرفة :

في السنوات الأخيرة اكتسبت قضية إدارة المعرفة المزيد من الاهتمام في مجال الإدارة , وقد رغبت المنظمات في تحقيق آلية إدارة المعرفة الحالية من العيوب من أجل تعزيز نقل المعرفة وخلقها داخل المنظمات، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية , وعلى الرغم من أن الباحثين قد درسوا هذا الموضوع سابقاً، إلا أن البحث فيما يتعلق بكيفية استخدام المنظمات التعليمية لمهارات إدارة المعرفة بشكل فعال لتعزيز قدرتها التنظيمية وتعزيز مهارات التدريس المبتكرة ليس كافياً , تمثل المهمة الرئيسية للمنظمة التعليمية في نقل المعرفة إلى المتعلمين بأساليب سهلة وسلسة (8 : Shu et al , 2013) .

فأول من تطرق لمفهوم حلزونية المعرفة هما الباحثان Nonaka and Takeuchi (1995) من خلال استكشاف أدوار أعضاء المنظمة ومواقعهم أثناء عملية نقل المعرفة وإنشائها، وكيف يمكن للمنظمات تعزيز الكفاءات المهنية للأعضاء عن طريق نقل المعرفة من أجل بناء المهارات المبتكرة لدى العاملين , ولا سيما وان المجتمعات القائمة على المعرفة غالباً ما يعتبر العاملون في مجال المعرفة أحد الأصول الرئيسية للمنظمة , وفي المنظمات التعليمية يكون المعلمون (العاملون في مجال المعرفة) مسؤولين بشكل أساسي عن ايجاد المعرفة ونقلها , وأولئك الذين يتم تعليمهم من الافراد العاملين هم بمثابة طلاب . (Smilay et al , 2016: 77) .

يضيف (Zatsman , 2024 : 1286) بان استكشاف حلزونية المعرفة يضع التركيز على التبادل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، والتي هي عمليات نقل المعرفة وخلقها , ووفقاً لطبيعة المعرفة الحالية، يمكن تقسيمها إلى جانبين، وهي المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة ,المعرفة الضمنية تشير إلى المعلومات والبيانات ذات الصلة التي تنتمي إلى الخبرة الشخصية للعاملين في مجال المعرفة وتقنياتهم , ولا يمكن التعبير عنها بوضوح بالكلمات أو اللغة أو الأرقام، والتي يمكن ان تظهر الا من خلال خبرة ومهارات الأفراد , اما المعرفة الصريحة فتشير إلى المعرفة المنتجة من خلال التدوين أو الرقمنة وفقاً لمعلومات مفهومة أو معلومات متكررة للغاية , وبعبارة أخرى فالمعرفة الصريحة هي المعلومات التي يمكن التعبير عنها لفظياً ونصياً وتنظيمها هيكلياً والتي ترتبط بالمعرفة المفاهيمية الواضحة التي يمكن نقلها شفهيًا أو طباعتها في الدوريات والمجلات والكتب المدرسية , علاوة على ذلك يجب أن يتم توليد المعرفة التنظيمية من خلال تفاعل الأعضاء، وبالتالي تشابك المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من أجل تطوير نوع من المعرفة المفهومة والقابلة للاستخدام.

رابعاً – ابعاد حلزونية المعرفة :

هناك مجموعة من الابعاد التي يمكن ان تفسر مفهوم حلزونية المعرفة وهي كما يلي : (smilay et all:2016)

1- الاندماج الاجتماعي :

يشير الاندماج الاجتماعي الى عملية خلق المعرفة الضمنية من خلال تبادل الخبرات ويتم ذلك من خلال ثلاث خطوات اساسية، وهي الملاحظة والتقليد المتبادل والتأمل علماً ان افضل طريقة لنقل المعرفة الضمنية هي من خلال التفاعل والتواصل بين الافراد.

2- الاندماج المعرفي :

تشير الاندماج المعرفي الى توليد المعرفة المنهجية، وهذا ما يعني تنظيم المفاهيم المتطورة ودمجها في نظام المعرفة , والتي يمكن ان نكتسب المعرفة الصريحة من خلال قنوات مختلفة، مثل الوثائق والمؤتمرات والإنترنت والبريد الإلكتروني , بعد ذلك يتم تصنيف المعرفة وتنظيمها والحفاظ عليها ودمجها لتشكيل معرفة منهجية جديدة يمكن الاعتماد عليها في المنظمة ,

3- الانتشار الخارجي :

يشير الانتشار الخارجي إلى توليد المعرفة المفاهيمية، والذي يعادل العرض الواضح للمعرفة الضمنية بأشكال لغوية أو لفظية ، إذ أكدت الدراسات السابقة على تقديم مساحة اتصال لأعضاء المنظمة ، مما يسمح لأعضاء المنظمة بالتعبير عن آرائهم الشخصية أو خبرتهم حول موضوع معين من أجل تحقيق غرض خلق المعرفة ، كما أن إخراج المعرفة ضمن هذا المتغير هو وسيلة لإثبات المعرفة الضمنية للفرد من خلال التفاعل الجماعي والعصف الذهني من أجل الحصول على مفاهيم جديدة كمصدر للمعرفة المبتكرة .

4- الانتشار الداخلي :

يشير الانتشار الداخلي إلى تحويل المعرفة الصريحة أو المفاهيم إلى خبرة وممارسات شخصية جوهرية ، وهذا ما يسمى بتوليد المعرفة التشغيلية ويحدث عادة في بيئة العمل ، وغالباً ما يمثل هذا المتغير المعرفة الضمنية والتي يتم معالجتها عمومًا من خلال التعلم عن طريق الممارسة والخبرة.

المبحث الثالث: الجانب العملي من البحث

أولاً: ترميز المقياس:

للتحقق من طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة المتعاطفة وحلزونية المعرفة بدقة وسهولة، يوضح الجدول (2) الرموز الخاصة بالمقياس.

الجدول (2) ترميز المقياس

عدد الفقرات	البعد ورمزه	المتغير ورمزه
3	التعاطف المعرفي CE	القيادة المتعاطفة EL
3	الاهتمام المعرفي CI	
2	الاندماج المعرفي CO	حلزونية المعرفة KS
3	الاندماج الاجتماعي SO	
3	الانتشار الخارجي EX	
2	الانتشار الداخلي IX	

المصدر: من إعداد الباحثان.

ثانياً: وصف الخصائص الديموغرافية للمستجيبين:

يظهر الجدول (3) وصفاً لعدد من الخصائص الديموغرافية للمستجيبين.

الجدول (3) يوضح خصائص العوامل الديموغرافية للمستجيبين

النسبة المئوية %	عدد المستجيبين	التصنيف	المتغير
67	76	ذكر	الجنس
33	37	أنثى	
100	113		المجموع الكلي
74	84	متزوج	الحالة الاجتماعية
26	29	غير متزوج	
100	113		المجموع الكلي
45	51	33 - 26	العمر
33	37	41 - 34	
22	25	42 فأكثر	
100	113		المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستعانة ببرنامج SPSS v.23.

أظهر الجدول (3) أن المستجيبين في البحث الحالي يمتلكون عدداً من الخصائص الديموغرافية، التي تعكس إدراكهم ودراباتهم بواقع منظماتهم. وهذا ما سيساهم في تعزيز مصداقية النتائج التي سيتم التوصل إليها .

ثالثاً: اختبار جودة مطابقة أداة المقياس:

تم إجراء هذا الاختبار من خلال الخطوات التالية:

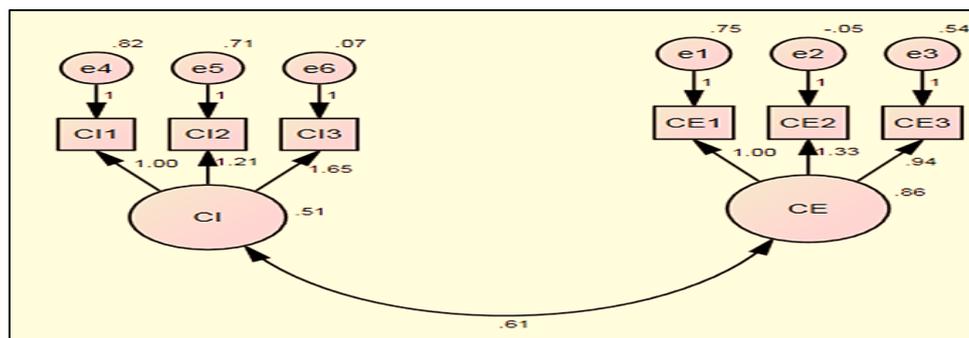
1. الصدق الظاهري:

تم عرض استبانة البحث الحالي على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال لاختبار الصدق الظاهري لصيغتها الأولية. بناءً على المقترحات المقدمة، أُعيدت صياغة بعض فقراتها لتصبح بصيغتها النهائية أكثر دقة ووضوحاً للمستجيبين .

2. صدق البناء (المفهوم):

باستخدام البرنامج الإحصائي Amos v.23، تم إجراء تحليل العوامل المؤكدة Confirmatory Factor Analysis لتقييم مستوى توافق صدق البناء (المفهوم) لمقياس البحث الحالي، كما يتضح من:

أ. تحليل العامل التوكيدي للمتغير المستقل (القيادة المتعاطفة): يظهر الشكل (2) جميع النتائج المرتبطة بالتحليل العامل التوكيدي للمتغير المستقل (سلوكيات القيادة المتعاطفة)، والذي يتكون من 6 فقرات.



الشكل (2) أنموذج سلوكيات القيادة المتعاطفة

من الشكل (2) أعلاه، يتضح أن نتائج التحليل العامل التوكيدي للمتغير المستقل (سلوكيات القيادة المتعاطفة) تتجاوز الحدود الدنيا للقبول هي أكبر من 50. كما هو مبين في الجدول (4).

الجدول (4) نتائج تحليل Regression Weights لمتغير (سلوكيات القيادة المتعاطفة)

Path			Estimate
CE1	<---	CE	.730
CE2	<---	CE	.763
CE3	<---	CE	.763
CI1	<---	CI	.619
CI2	<---	CI	.717
CI3	<---	CI	.977

المصدر: نتائج برنامج Amos v.23.

إن نتائج الجدول (4)، والخاصة بقيم Regression Weights أظهرت أن البيانات الخاصة بمتغير (سلوكيات القيادة المتعاطفة)، مما يجعلها ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

ب - التحليل التوكيدي للمتغير التابع (حلزونية المعرفة):

يوضح الشكل (3) أدناه جميع النتائج المرتبطة بالتحليل العامل التوكيدي للمتغير التابع "حلزونية المعرفة"، والذي يتكون من 10 فقرات.

الجدول (5) تقديرات أنموذج (حلزونية المعرفة)

Path			Estimate
SO1	<---	SO	.822
SO2	<---	SO	.813
SO3	<---	SO	.782
EX1	<---	EX	.835
EX2	<---	EX	.984
EX3	<---	EX	.945
CO1	<---	CO	.810
CO2	<---	CO	.859

IN2	<---	IN	.713
IN1	<---	IN	.750

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.23.

أظهرت نتائج الجدول (5) المتعلقة بقيم **Regression Weights** أن البيانات الخاصة بمتغير **حلزونية المعرفة** ملائمة، حيث كانت قيمتها أكبر من 50، مما يجعلها مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي .

ثبات المقياس:

تم قياس معامل ألفا كرونباخ لفقرات المقياس المستخدم في البحث الحالي بهدف تحديد مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات متغيري "**القيادة المتعاطفة**" و "**حلزونية المعرفة**"، كما هو موضح في الجدول (6).

المتغير ورمزه	البعد ورمزه	معامل ألفا كرونباخ
القيادة المتعاطفة EL	التعاطف المعرفي CE	.81
	الاهتمام المعرفي CI	.84
	الاندماج المعرفي CO	.77
حلزونية المعرفة KS	الاندماج الاجتماعي SO	.80
	الانتشار الخارجي EX	.74
	الانتشار الداخلي IX	.81

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستعانة بنتائج برنامج SPSS v.23.

يوضح الجدول (6) توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات متغيري (القيادة المتعاطفة وحلزونية المعرفة)، حيث تراوح معامل ألفا كرونباخ بين (84. و 74). ويتوافق ذلك تمامًا مع ما أكدته كل من Bougie, Sekaran (2010) بأن قيمة هذا المعامل يجب أن تكون أكبر من (70).

خامساً: مستوى وصف متغيرات البحث الحالي:

لتحديد مستوى انتشار متغيري البحث الحالي (القيادة المتعاطفة وحلزونية المعرفة) في المنظمة المعنية، تم تحليل آراء 53 متجيباً. تمت مقارنة الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3) من مقياس ليكرت الخماسي Likert Five Point مع نتائج تحليل المتوسط والخطأ المعياري والانحراف المعياري، كما هو موضح في الفقرات التالية.

أولاً: القيادة المتعاطفة :

يظهر الجدول (7) مجموعة من النتائج التي تشير إلى عدم توفر متغير القيادة المتعاطفة بالمستوى المطلوب في المنظمة قيد البحث. حقق هذا المتغير متوسطاً عاماً قدره (2.852)، وهو أقل من المتوسط المفترض الذي قيمته (3)، مع خطأ معياري عام قدره (0.085)، مما يدل على دقة إجابات المستجيبين. كما سجل انحراف معياري عام قدره (1.285)، مما يشير إلى انخفاض تشتت إجابات المستجيبين حول المتوسط الحسابي.

الجدول (7) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير القيادة المتعاطفة

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation
CE1	3.64	.102	1.170
CE2	3.74	.098	1.132
CE3	2.29	.087	1.005
CI1	2.32	.072	1.394
CI2	2.10	.076	1.468
CI3	3.02	.078	1.508
Average	2.852	0.085	1.285

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.23.

ثانياً: حلزونية المعرفة:

يظهر الجدول (8) مجموعة من النتائج التي تشير إلى عدم توافر متغير حلزونية المعرفة بالمستوى المطلوب في المنظمة قيد البحث. فقد حقق هذا المتغير متوسطاً عاماً قدره (2.841)، وهو أقل من المتوسط الفرضي الذي قيمته (3)، مع خطأ معياري عام قدره (0.063). يدل ذلك على دقة إجابات المستجيبين، حيث سجل انحراف معياري عام قدره (0.9056)، مما يشير إلى انخفاض تشتت إجابات المستجيبين حول المتوسط الحسابي.

الجدول (8) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير حلزونية المعرفة

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation
SO1	2.19	.092	.053

SO2	3.20	.046	.897
SO3	3.32	.044	.853
EX1	2.64	.055	1.075
EX2	2.49	.050	.980
EX3	3.37	.056	1.080
CO1	2.61	.046	.898
CO2	2.56	.048	.932
IN2	3.53	.110	.967
IN1	3.58	.056	1.264
Average	2.949	0.0603	0.8999

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.23.

سادساً: اختبار فرضيات البحث:

إن اختبار فرضيات البحث تم كما يأتي:
 أ. اختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى: التي نصت على " عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتعاطفة وابعاد حلزونية المعرفة".

تتناول هذه الفقرة تحليل العلاقة بين القيادة المتعاطفة وحلزونية المعرفة باستخدام معامل الارتباط. الهدف هو استكشاف طبيعة هذه العلاقة وفقاً للفرضية الرئيسية الأولى، التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة المتعاطفة وابعاد حلزونية المعرفة.

الجدول (9) علاقات الارتباط بين متغيرات القيادة المتعاطفة وابعاد حلزونية المعرفة

حلزونية المعرفة					المتغير المعتمد
n	مستوى المعنوية	الجدولية t	المحسوبة t	R	المتغير المستقل
113	0.01	2.526	11.600	0.78	التعاطف المعرفي
	0.01	2.526	17.453	0.882	الاهتمام المعرفي
	0.01	2.526	14.526	0.831	المؤشر الكلي

المصدر :- اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.23

يظهر الجدول (9) نتائج قياس علاقة الارتباط بين القيادة المتعاطفة وابعاد الحلزونية المعرفية واختبارها. تشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.831)، مما يعكس وجود علاقة إيجابية بمستوى ثقة (99%). توضح هذه العلاقة أنه كلما اتبعت المنظمة سلوكيات القيادة المتعاطفة، فإن ذلك سيساهم في تعزيز أساسيات الحلزونية المعرفية في مكان العمل، مما يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين. كما بلغت قيمة t المحسوبة (14.526)، وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2.526) عند مستوى معنوي (0.01).

وقد جاءت نتائج اختبار ابعاد القيادة المتعاطفة وحلزونية المعرفة كلا على حده تدعم هذه النتيجة وعلى النحو الآتي :
 (1) هناك علاقة ارتباط خطي قوية وموجبة بين التعاطف المعرفي وحلزونية المعرفة ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R = 0.831) وهي قيمة عالية تعني انه كلما كان التعاطف المعرفي في المنظمة واضح زادت قدرتها على تحقيق ابعاد حلزونية المعرفة، كذلك تشير قيمة t المحسوبة (14.526) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.526) عند مستوى معنوية (0.01) .

(2) يوجد ارتباط خطي ذو دلالة إحصائية بين الاهتمام المعرفي وحلزونية المعرفة. حيث بلغت قيمة T المحسوبة (17.453) وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.526) عند درجة حرية (88) ومستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى أن النتائج ذات دلالة عند مستوى ثقة 99%. كما أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.88)، وهي قيمة عالية تشير إلى أن اهتمام الإدارة بالاهتمام المعرفي، بما في ذلك جوانبه السلبية والإيجابية الداخلية والخارجية المؤثرة في المنظمة، يعزز قدرة الإدارة على اتخاذ الخطوات الضرورية لتحقيق الجوانب الأساسية لحلزونية المعرفة، وبالتالي تعزيز الرضا الوظيفي.

وتأسيساً على النتائج السابقة نرفض الفرضية الرئيسية الاولى فرضية العدم (H_0) لعدم وجود ما يثبت صحتها , وهذا ما يؤيد وجود علاقة ارتباط واضحة بين سلوكيات القيادة المتعاطفة وحلزونية المعرفة , وعليه يتم اعتماد الفرضية البديلة (H_1) .

ب - اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية: التي نصت على " عدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة المتعاطفة في ابعاد حلزونية المعرفة." .

نتناول هذه الفقرة تحليل علاقات التأثير بين القيادة المتعاطفة وحلزونية المعرفة لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والتي تفيد بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة المتعاطفة وحلزونية المعرفة.

تستعرض هذه الفقرة طبيعة التأثير المشار إليه في الفرضية الرئيسية الثانية. تشير معطيات الجدول (10) إلى نتائج التحليل، حيث يوضح معامل التحديد (R^2) أن نسبة الاختلاف المفسر في المتغير التابع نتيجة تأثير المتغير المستقل تبلغ 69%، مما يعكس نسبة جيدة تفيد بأن سلوكيات القيادة المعرفية في المنظمة تلي 69% من رغبات العاملين. بينما تمثل النسبة المتبقية (31%) إسهام متغيرات غير مدرجة في نموذج البحث لحالي أو تلك التي لا يمكن السيطرة عليها.

الجدول (10) نتائج علاقات التأثير بين القيادة المتعاطفة وحلزونية المعرفة

حلزونية المعرفة					المتغير المعتمد	
n	قيمة p	مستوى المعنوية	الجدولية f	المحسوبة f	R^2	المتغير المستقل
113	0.03	0.05	4.820	4.66	60.73	التعاطف المعرفي
	0.002	0.01	3.090	10.5	77.78	الاهتمام المعرفي
	0.009	0.03	3.955	7.58	69.25	المؤشر الكلي

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS v.23

باستخدام احتمال رفض فرضية العدم (H_0) التي تفيد بعدم وجود تأثير للقيادة المتعاطفة على حلزونية المعرفة، والمقدر بحوالي 0.009، يمكننا استنتاج أنه في حال قمنا برفض فرضية عدم وجود علاقة بين القيادة المتعاطفة وحلزونية المعرفة 1000 مرة، سيكون قرارنا صائباً في 991 حالة، مما يعني أن هناك 9 قرارات خاطئة فقط. وبالتالي، لا يوجد ما يمنعنا من رفض فرضية عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

وتأسيساً على النتائج السابقة نرفض الفرضية الرئيسية الثانية فرضية العدم (H_0) لعدم وجود ما يثبت صحتها , وهذا ما يؤيد وجود علاقة تأثير واضحة لسلوكيات القيادة المتعاطفة في حلزونية المعرفة , وعليه يتم اعتماد الفرضية البديلة (H_1) .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

وتتمثل فيما يأتي:

1. وجود محدودية في الدراسات والبحوث المتعلقة بالقيادة المتعاطفة بصورة منفردة أو مجتمعة.
2. تعد حلزونية المعرفة النتيجة النهائية لتطبيقات سلوكيات القيادة المتعاطفة في بيئة المنظمات المعاصرة.
3. إن النتائج الخاصة بالتحليل الوصفي أظهرت إن متغير حلزونية المعرفة يعد منتشراً بصورة متوسطة في المنظمة المبحوثة .
4. كما إن النتائج الخاصة بالتحليل الوصفي لمتغير القيادة المتعاطفة أظهرها إنها منتشرة بصورة متوسطة في المنظمة المبحوثة .
5. أظهرت النتائج إن متغير القيادة المتعاطفة وأبعادها لها ارتباط معنوي وطردي بمتغير حلزونية المعرفة في المنظمة قيد المبحوثة .
6. كذلك أظهرت النتائج إن متغير القيادة المتعاطفة وأبعادها لها تأثير معنوي وموجب في متغير حلزونية المعرفة في المنظمة المبحوثة .

ثانياً: التوصيات:

وتتمثل بما يأتي:

1. ضرورة تحفيز الموظفين العاملين في المنظمة قيد البحث على امتلاك المهارات والقابليات والقدرات التي تخص اساسيات القيادة المتعاطفة وحلزونية المعرفة لتحقيق أهداف المنظمة.
2. كما توجد ضرورة لتشجيع تحفيز الموظفين العاملين في المنظمة قيد البحث على تبني منهج سلوكيات القيادة المتعاطفة لبناء أسس تمكنهم من فعل الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب.
3. ضرورة سعي قيادات المنظمة قيد البحث لوضع الأسس ولإجراءات الإدارية، التي تسهم في زيادة تطبيقات كلاً من القيادة المتعاطفة وحلزونية المعرفة فيها.
4. ضرورة إجراء مزيد من الدراسات الميدانية في هذا المجال وفي بيئات تنظيمية مختلفة.

ثالثاً: آليات تطبيق التوصيات:

- وتتضمن ما يأتي:
1. السعي لتوفير شبكة اتصالات بين الموظفين العاملين في المنظمة قيد البحث لخلق بيئة للتعلم الذاتي عبر المشاركة بالمعرفة باتجاه تحقيق الذات.
 2. السعي إلى خلق قيمة مضافة لجميع الموظفين العاملين في المنظمة قيد البحث لمجرد الانتماء لها، الأمر الذي يسهم في تطويرهم ذاتياً ومعرفياً ووجدانياً.
 3. السعي إلى تشجيع ثقافة الإيمان بالحقائق ومحاولة تحليلها لتحويلها لمعلومات ومعارف تستثمر في المنظمة قيد البحث.
 4. السعي إلى التنوع في أساليب تقييم أداء الموظفين العاملين في المنظمة قيد البحث عبر وضع نظام متطور للمكافآت والحوافز.
 5. السعي إلى تعزيز هياكل المنظمة قيد البحث بالمقارنة مع نظيراتها المحلية والاقليمية والعالمية.
 6. السعي على وضع برامج تدريبية متكاملة لصناعة قيادات تتمتع بشخصيات قوية تتميز بالذكاء الاستراتيجي والعاطفي والمعرفي.

المصادر

- 1- Deliu , D ., (2019) . **Empathetic Leadership – Key Element for Inspiring Strategic Management and a Visionary Effective Corporate Governance** . Journal of Emerging Trends in Marketing and Management – Vol I, No. 1 .
- 2- Daniel , S , J ., (2021) . **THE RELATIONSHIP BETWEEN IKUJIRO NONAKA'S KNOWLEDGE SPIRAL AND THE SIX INDUSTRY PRINCIPLES 4.0 IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION** . Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 21, n.4, p. 135-161 .
- 3- Kock , N ., Mayfield , M , Mayfield , J ., Sexton , S ., Garza , L ., (2019) . **Empathetic Leadership: How Leader Emotional Support and Understanding Influences Follower Performance** . Journal of Leadership & Organizational Studies , Vol. 26(2) 217–236 .
- 4- Polymilis , C ., (2010) . **EMPATHETIC LEADERSHIP IN CRITICAL SITUATIONS: HOW CAN LEADERS LEAD WITH EMPATHY IN TIMES OF TRAUMA?** . Calhoun: The NPS Institutional Archive , Theses and Dissertations .
- 5- Smilay , R , A ., Barreto , M , L ., Lima , C , L ., (2016) . **O PAPEL DA T.I NA GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO EM UMA AGÊNCIA DE VIAGENS EM NATAL/RN** . PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review , Vol.5, N. 2 Maio/Agosto .
- 6- Shu , H ., Lee , Y ., Wu , W ., (2013) . **KNOWLEDGE MANAGEMENT IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS: A PERSPECTIVE OF KNOWLEDGE SPIRAL** . The International Journal of Organizational Innovation Vol 5 Num 4 .
- 7- Zatsman , I ., (2024) . **Building Digital Spiral Models of Knowledge Generation** . Translating Knowledge into Innovation Dynamics Madrid , ISBN 978-88-96687-17-8 .
- 8- **Marzi Salari , Naser Nastiezaie** The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Intimacy with Mediating Role of Organizational Empathy January 2020 *International Journal of Psychology and Educational Studies* 7(1):51-60
- 9- Alon, I., & Higgins, J. M. (2005). *Global leadership success through emotional and cultural intelligences*. Business Horizons, 48, 501–512.
- 10- Bratianu, C., (2019) . *A Strategic View on the Knowledge Dynamics Models Used in Knowledge Management*, *Proceedings of the 20th European Conference on Knowledge Management*, Vol. 1, Academic Publishing International Limited, Reading, UK, pp. 185-192.
- 11- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). *Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1,

- 12- Wei-Li ,W., Yi-Chih, Lee,. Hui-Shing, S ,(2021) . **Knowledge Management In Educational Organizations - A Perspective Of Knowledge Spiral** . International Conference on Organizational Innovation .
- 13- Zatsman, I. and Khakimova, A., (2021) .*New Knowledge Discovery for Creating Terminological Profiles of Diseases*. The 22nd European Conference on Knowledge Management Proceedings, Academic Publishing International Limited, Reading,. 837–846.