

علاقة نمط القيادة بنقل المعرفة

دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة بريد الجزائر

أ. نويرة مجدي جامعة سطيف 01- الجزائر

أ.د. بن ساهل وسيلة جامعة بسكرة- الجزائر

المخلص

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى الوقوف على الدور الذي تلعبه القيادة في دعم وسيورة نقل المعرفة. إذ تتأثر قيادة المؤسسة بمحددات تحتم عليها انتهاج نمط قيادة معين دون آخر، وهذا النمط يتحكم بدوره في كيفية جعل عملية تبادل المعرفة وتناقلها تتم بطريقة فعالة فيما بين موظفيها. سنحاول بحث هذه الإشكالية ميدانيا في قطاع البريد بالجزائر، من خلال استجواب واستبيان لعينة تتكون من 59 مبحوثا من الموظفين. وقد خلصت هذه الدراسة، إلى أن الأسلوب الذي ينتهجه القائد هو نتيجة لعدة محدّدات وأسباب، منها ما يتعلق بخصائص القائد نفسه، وكذا خصائص مرؤوسيه، ومناخ العمل المعاش، وان الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب الأمثل لدعم نقل المعرفة.

الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة، نقل المعرفة، القيادة، انماط القيادة.

Résumé

À travers cette étude, on vise à se tenir sur le rôle important joué par le leadership en ce qui concerne le soutien dans le processus de transfert de connaissances. La direction de l'institution est influencée par des facteurs déterminants qui lui obligent à adopter un autre style particulier sans aucun autre. Et ce dernier contrôle e à son tour la façon de rendre le processus d'échange et de transfert des connaissances plus efficaces entre ses employés. On va essayer de discuter cette problématique sur le terrain dans le secteur postal en Algérie, en posant des questions et des questionnaires à un échantillon de 59 répondants du personnel, cette étude a conclu que la méthode suivie par le chef est le résultat de plusieurs facteurs déterminants et de raisons, y compris ceux liés aux caractéristiques du chef lui même, ainsi que les caractéristiques de ses subordonnées, et le climat du travail, la méthode démocratique est la meilleure façon pour soutenir le transfert des connaissances.

Mots-clés: Gestion des Connaissances, Transfert de Connaissances, Leadership, Styles de Leadership .

المقدمة :

عالم الأعمال اليوم هو عالم المعرفة بامتياز، لا مكان فيه إلا للمنظمات التي تعتمد المعرفة كمورد أساسي في سيرها، كيف لا وهي المصدر الأول للثروة في المؤسسات الحديثة، وأساس قدراتها ومزاياها التنافسية، لذلك وجب على المؤسسات الاهتمام بهذا المورد الاستراتيجي، وتوفير كل سبل خلقه ونقله واستغلاله من خلال تبني توجه إدارة المعرفة.

كما تعد القيادة جوهر ولب المنظمات، باعتبارها أساس السلطة وثقلها، والمصدر الأول للأوامر والتوجيهات. لذلك يلعب قائد المنظمة الدور الأساسي في نجاحها، من خلال ما يملكه من سلطات وقدرات وأساليب تأثير تمكنه من النجاح في صناعة القرار وتوجيه الآخرين لأفضل نماذج التنفيذ، فعمله يترجم بالتالي في أسلوب التوجيه والإرشاد نحو الأهداف المراد تحقيقها، وهذا الأسلوب العاكس والراجع إلى طبيعة صناعة القائد نفسه، صناعة يدخل في تركيبها بيئة العمل في المنظمة وبنيتها التنظيمية، لذلك نجد أنفسنا أمام تساؤل رئيسي: ما

العلاقة بين نمط القيادة و عملية نقل المعرفة؟

فرضيات الدراسة: تتطلب إدارة المعرفة وإسائها عملية نقل المعرفة وتشاركتها، ان يتبع القائد نمط او اسلوب يتماشى وخصائصها المميزة لها عن باقي المصادر الاخرى (فهي اثيرة تتجدد وتتوالد بالاستخدام وتموت وتختفي في الغالب بزوال حاملها)، لذلك وجب على اسلوب القائد ان يكون مبادرا ومنفتحا على الافكار الجديدة، متساهلا مع مقوديه، هذا الاخير الذي يدخل في تحديده عدة محددات ابرزها شخصيته وخصائصها، خصائص مرؤوسيه، وكذا مناخ العمل السائد في منظمته .

أهداف واهمية الدراسة: تكمن اهمية الدراسة لهدفها في ابراز الدور الذي يلعبه القائد في دعم وتبني التوجه نحو ادارة المعرفة، وخاصة عملية نقل المعرفة وتشاركتها داخل منظمته، وابرار اهم الصفات الواجب توفرها فيه لتحقيق ذلك، العاكس لعدة محددات كشخصيته وخصائص مرؤوسيه الى مناخ العمل السائد المحاكي للإدارة المعرفة وعلمية نقلها.

خلفية الدراسة: لغاية الاحاطة بأهم مفاصل الدراسة، حاولنا في البداية الالمام بجزء القيادة وانماطها من خلال تحديد مفهوم شامل لكل وجهات النظر التي تناولتها، والتي انعكست في

علاقة نمط القيادة بنقل المعرفة دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة بريد الجزائر.

عملية صنع القائد من خلال تعدد النظريات المفسرة والمتدرجة تاريخيا، العاكسة للواقع المعاش، بالإضافة الى الامام بمفهوم المعرفة، عن طريق التوقف على ابرز خصائصها التي ميزتها، واهم السياسات الهادفة الى استغلالها من خلال ادارتها واتاحة نقلها وتشاركتها داخل المنظمة، لنحاول في الجانب التطبيقي محاكاة ذلك واقعا في احدى كبريات مؤسسات الوطن، المتمثلة في مؤسسة بريد الجزائر ممثلة في المديرية الجهوية ومختلف الفروع التابعة لها المغطية لولاية المسيلة.

أولا : الإطار النظري للدراسة

I- القيادة وأنماطها: نل ما يعكس اهمية القيادة في حياتنا وفي تسيير المنظمات، الترسانة من الابحاث والدراسات التي تناولت موضوع القيادة، والمنتجة لكم هائل من المفاهيم والنظريات المفسرة لها، ظل خلالها مفهوم القيادة موازيا للواقع المعاش، فحسب سيشلار Sichaerl ، القيادة "تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في جهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"¹، حصر فيه القيادة في التأثير من جانب واحد الذي يمارسه القائد على مقوديه لتحقيق اهداف ما، وهو ما زاد عليه ماكجريجر Makgreggr من خلال التأثير المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، حيث يعرفها " بانها تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة ويوجه من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف المنشودة"²، وهناك من اعطى للقيادة حيزا اشمل من القدرة على التأثير، حيث يراها فينر وبرستوس (pfiffner a presthu) بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة ، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"³، حيث جسدا القيادة في كامل شخصية القائد من تأثير وسلوك وحتى صفات، تدفع المقودين الى تحقيق الاهداف المرجوة، إذن فالقيادة هي القدرة على التوجيه والتأثير في مجموعة أفراد لتحقيق هدف معين.

هذه القدرة التي مهدت للتساؤل التاريخي هل القائد يولد ام يصنع؟ تساؤل حفز لظهور عديد النظريات المحاولة الاجابة عليه، أبرزها⁴:

نظرية الرجل العظيم : قدمها توماس كاريل Thomas عام 1910، ومفادها أن القادة هم شخصيات عظام، يتصفون بخصائص لا يتصف بها غيرهم.

نظرية السمات: لمؤطرها اردواي تيد Tead.O، ومفادها أن القيادة تقوم على مجموعة من السمات أو الصفات يتمتع بها فرد معين وان من يتوفر على هذه السمات يكون بالضرورة قائدا ناجحا.

نظرية الموقف : ارتكزت على فكرة الارتباط بين الموقف والقيادة، أي أن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد نوعية القائد، طالما أنها تتباين وتختلف من تنظيم إلى آخر، إذ حسبها انه من الممكن أن يكون الفرد قائدا في موقف معين وتابعا في آخر.

النظرية التفاعلية: نالت هذه النظرية رضا الكثير من الباحثين والمفكرين، لقدرتها في تقديم تفسير شامل لمفهوم القيادة، وتقوم على مفهوم رئيسي وهو أن القيادة خلاصة تفاعل عدة عوامل وتكاملها وهي(خصائص القائد ،خصائص المرؤوسين وحاجاتهم، طبيعة الموقف، طبيعة العمل والمناخ السائد في المؤسسة)، كما تشير إلى أن نجاح القائد يتوقف على قدرته في التعامل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم.

متبعا في سبيل ذلك عدة اساليب(انماط)،مكيفة ونوع العمل او المهمة المراد انجازها، والمقصود **بنمط القيادة** "هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف"⁵. انماط تعدد الباحثون في حصرها،تعود مبادئ اهم تصنيف الى ليفيين كورت L. Kurt ⁶:

نمط القيادة الأوتوقراطي : يركز فيه القائد جميع السلطات في يده ولا يفوض شيئا لمرؤوسيه، ويتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها، وفي نفس الوقت لا يستمع إلى آرائهم في حل مشكلاتهم، وصفه ريدن Reddin ب" الانتقادي ، يهدد كثيرا ، يعتبر أي مخالفة لأوامره هو تحد له، لا يتسامح مع أخطاء العاملين بسهولة، يصب جل تركيزه على تحقيق الأهداف المسطرة، اتخاذ الفردي للقرارات واتجاه الاتصالات دائما نحو الأسفل، لا يؤمن بالتحفيز والتهديد هو المحفز الكبير للعمل، لا يراعي اهتمامات مرؤوسيه ولا يعيرها أي اهتمام"⁷، يحاول ابداء بعض الليونة باعتماد" طريقة المؤتمرات الاخبارية لإيصال قراراته الى مرؤوسيه يقول سايروهيس Saarohees. نمط وان والم عديد التطبيقات العملية كحالة الفوضى

علاقة نمط القيادة بنقل المعرفة دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة بريد الجزائر.

العامة مثلما يشير ماكموري و بروم من McMurray a Brom⁸ ، ميزة بين سلبيات كثيرة، ابرزها قتل روح الابداع.

نمط القيادة الديمقراطي : فالقائد يلجا هنا إلى مشاورة مرؤوسيه ومشاركتهم في حل المشكلة وكذلك اتخاذ القرارات، يعتمد على العلاقات الانسانية في ذلك حسب دافز Davis⁹ مما يساعد على خلق جو تنافسي يدفع العاملين الى بدل اقصى جهوده للرقى بالانتاج يقول دافيد امري D.Emery . نمط وان تعددت محاسنه من تشاورية في القرار، سلبى في المبالغة في تقدير مشاعر المرؤوسين، ما قد يخلق الاهمال والتراخي مثلما تشير دراسة جامعة ميتشغان الأمريكية المطروحة من قبل ستاندلي وسيشور Standly a Seashore.

نمط القيادة الحرة : فالقائد هنا يعمل على إعطاء اكبر قدر من الحرية والتفويض الواسع لسلطاته، لصالح مقوديه في ممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

وهذا وقد شخص ليكرت هذه التصنيفات في هرمية تسلسلت من اعلى قوة للسلطة من قيادة تحكمية مستغلة الى قيادة ديمقراطية مشاركة. حصرها بليك وموتون Blake a Mouton في شبكة من تسعة انماط متمركزة على محوري متعامدان " الاهتمام بالفرد، مستوى الانتاج وفق نظرية الشبكة الإدارية"¹⁰. ليطورها لاحقا ريدين Riddin.، حول خلالها محوري المعلم من الاهتمام بالأفراد الى الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية، الاهتمام بالانتاج الى الاهتمام بالعمل، طارحا انماط بمسميات¹¹: القيادة المتفانية (العمل اولا)، القيادة المرتبطة (العلاقات العامة بين الناس اهم)، القيادة المتكاملة المتناقضة والقيادة المنفصلة (المزجة بين العمل وبالعلاقات مع الناس).

2 - المعرفة وعملية نقلها

2-1- مفهوم المعرفة : لتشخيص مفهوم المعرفة لا بد من إزالة الالتباس الواقع بينها وبين

مصطلحي المعلومات والبيانات، حيث يميزها براين Bryan بقوله "أن البيانات على أنها معطيات مستمدة من الملاحظة أو التجربة، والمعلومات هي بيانات في سياق معين (أي بيانات مرتبطة بتفسير ما، أما المعرفة فهي معلومات تم تنظيمها وتولييفها، أو موجز لتعزيز

الفهم والوعي)¹²، فالبيانات هي المعطيات الأولية أو الخام من مثيل الأرقام والصور المستوحاة من الواقع، أما المعلومات فهي نتاج معالجة البيانات يدويا أو حاسوبيا أو بالحالتين معا مما يجعلها "أكثر قيمة"¹³ وعلى مستوى عال من الدقة، لتأتي بعدها المعرفة بشقيها الضمني والصريح ذات القيمة الأكبر و الأعلى من حيث الدقة والثقة، تكسب حاملها نوع من الحكمة والرشادة في اتخاذ القرارات، واهم ما يميزها عن المعلومة هو أنها قد تكون ضمنية (الجزء الأكبر منها) أو صريحة عكس المعلومة كونها صريحة دائما.

كما تعددت المفاهيم المقدمة للمعرفة، فهناك من حصرها في كونها "معلومات يمكن تخزينها ومعالجتها"¹⁴ ركز على جانبها الملموس فقط وهو مكن النقد الموجه الذي وجه لهذا الحصر، خاصة من Polani، الذي اضاف خبرة الفرد كمكن رئيس للمعرفة، حيث يعرفها "أنها خبرات متراكمة سواء في رؤوس الأفراد أو في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة"¹⁵، بل الاكثر من ذلك ذهب نوناكا Nonaka في تحديده للمعرفة واعتباره لها على انها نوع من الايمان، حيث يعرفها بانها "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال"¹⁶، كما نجد او هناك من أعطى لها صيغة رياضية " $K=(I+T)*S$ "¹⁷ حيث (K = المعرفة، I = المعلومات، T=التكنولوجيا، S= التقاسم)، هذا التعريف الاخير المحاكي للتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات. الا انه وبالرغم من تعدد هذا المفاهيم يمكن القول انها حملت نظرة جزئية للمعرفة او مست جانب منها، او ربما تحاكي الصناعة الموجودة فيها منظمة الاعمال، وكتعقيب اخير نقول ان المعرفة هي كل نتاج فردي او جماعي يدعم عمل المنظمة. مجزأة في نوعيها:

2-1-1- المعرفة الصريحة: هي المعرفة الرسمية، المكتوبة أو المرزمة والمخزنة ، يقول عنها Allen بأنها " هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كل من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها"¹⁸.

2-1-2- المعرفة الضمنية: يوضحها بولاني Polany بقوله " نحن نعرف أكثر مما نقول"¹⁹، صعبة النقل و التشارك، يميزها Wiig عن سابقتها بقوله "هي معرفة ذاتية تكونت مما تعلمه الفرد، وتكن في عقله ، ولذلك فإنها ما لم يتم تحويلها إلى معرفة معلنة فإنها ستبقى محدودة الاستخدام ، ومحدودة الفائدة ، ومحدودة القيمة ،لأنها غير متاحة إلا لحاملها ، وبالتالي فان المؤسسة قد تخسرهما في حالة مغادرة حاملها لسبب ما"²⁰.

2-2- إدارة المعرفة وعملياتها:

قدمت العديد من المفاهيم لإدارة المعرفة، مع التسجيل الواضح للاختلاف بينها خاصة في المقاربة بين نوعيها الصريحة والضمنية، فحسب Wiig "هي تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات، والقدرات، والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه انجاز اكبر قدر ممكن من الأثر الايجابي في نتائج الميزة التنافسية"²¹، كذا يرى Newman ان إدارة المعرفة هي " مجموعة العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية لأزمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها"²²، إذن فإدارة المعرفة ومهما تعددت المفاهيم، هي القدرة على استغلالها لخدمة المنظمة، من خلال إدارتها وفق عمليات مدروسة لذلك، هي²³:

2-2-1- خلق وتوليد المعرفة: يقصد بها إبداع المعرفة "سواء عن طريق شرائها، ابتكارها، اكتشافها .

2-2-2- نقل وتشارك المعرفة: حيث تعد من أهم العمليات المشكلة لإدارة المعرفة، إذ لا معنى ومغزى من المعرفة إذا لم يتم التشارك فيها بين أفراد المنظمة، لان العدو الأول لها أن تظل حبيسة الأذهان والأدراج " سحينة صندوقها الأسود المخزنة فيه "²⁴ ، ويوضح Alavi إلى أن احد ابرز الأسباب في التركيز على نقل المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة إذا لم يتم نقلها إلى الآخرين²⁵. نقل المعرفة هذا المصطلح (Knowledgegetransfer) المرتبط والمرادف لمفهوم مشاركة المعرفة Knowledge Sharing، ويعني "كل نشاط يهدف إلى نقل فكرة أو معلومة أو معرفة أو شيئاً ما يملكه احد الأفراد إلى آخر أو إلى مجموعة من الأفراد، كما يبين Coakes أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب"، كما يشرح Tardiff مفهوم وأهمية نقل المعرفة بقوله "كيف يمكن للخبرة المكتسبة في تنفيذ مهمة ما أن تؤثر على تنفيذ مهمات أخرى"²⁶.

وغالبا ما تكون المعرفة المنقولة هي معرفة صريحة(مكتوبة أو مرمزة)، تنقل عبر وسائل الكترونية أو يدوية، أما عند نقل المعرفة الضمنية يتداخل عندها مفهوم النقل مع المشاركة، إذ تنقل في المنظمة وفق شكلين مثلما يشير Marquardt²⁷:

- الشكل المقصود : تنقل فيه المعرفة عن قصد داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو عبر المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، الفيديو والأشرطة الصوتية، برامج التدريب، تدوير الأعمال بين الافراد.

- الشكل غير المقصود : تنقل فيه المعرفة دون قصد وبشكل غير رسمي، كاللقاءات عند برادات المياه، وفي غرف المحادثة، المعارض والمنتديات المفتوحة، والانترنت ، واجتماعات ما بعد العمل.

دور التعلم في نقل المعرفة(المؤسسات المتعلمة):

للتعلم دور مهم في نقل المعرفة، فهو سمة المؤسسات الحديثة "المؤسسات المتعلمة"، حيث يعتبر بيتر سينغ Petter sing أول من أشار واستعمل هذا المصطلح، والتي عرفها على أنها "المؤسسات التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدرتهم على خلق النتائج التي يردونها فعلا والتي يجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير"، كما تعرف على أنها المؤسسات الماهرة والقدرة على إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤيا الجديدة، من خلال قيامها باستمرار ب²⁸:

- اكتساب أفكار ومعرفة جديدة ونقلها، تحويل ونقل المعرفة إلي كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها.

التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضائها، تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة، قياس نتائج التغيير الحاصلة من خلال قياس أدائه

2-2-3- استعمال وتجديد المعرفة: من خلال توظيف المعرفة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، لتحقيق الميزة التنافسية المرجوة، دون أن تنسى العمل على تجديدها وتطويرها .

3- نمط القيادة ونقل المعرفة

نظرا لأهمية للقيادة في هرمية منظمات الاعمال، ومع ما تتميز به المعرفة من خصائص، هذه الاخيرة التي تتطلب سلوكيات ووصاف وجب توفرها في القائد، بغية التبني الصحيح لإدارة المعرفة وخاصة عملية نقل المعرفة، اذ يجب ان يكون " قادرا على شرح رؤيته للأخرين، ان يكون قدوة لهم، وان يكون قادرا على ربط رؤيته مع المضمون الذي يهم

منظمتها"، وهو ما يتوفر في "نظرية الظرفية للقيادة والمكرسة لملاءة سلوك القائد والظرف المعاش"²⁹، قائد من صفاته³⁰:

امتلاك الرؤية الواضحة حول اجندة المعرفة، داعم لأبطال المعرفة وصناعها ومثير للحماس فيهم، لديه المنظور الشامل من بنية تنظيمية و تكنولوجيا واستراتيجية مناسبة، مستعملا لاتصال فاعلة في التسويق واعادة الهندسة، في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات مستندا على شبكة من العلاقات الانسانية، مشبع بثقافة الانفتاح والفضول المدعم بالتحفيز المتواصل، وفق برامج مطورة لأليات التحفيز وتنمية الموارد البشرية المساهمة في تغيير السلوك.

ثانيا: الجانب التطبيقي

1- منهج البحث: لان طبيعة بحثنا تمس السلوك الإنساني لكل من القائد والمقودين، والتي نهدف فيها إلى معرفة العوامل أو المحددات التي تلزم القائد إتباع أسلوب معين دون الآخر، خاصة إذا تعلق الأمر بأسلوب يساعد على تبادل الخبرات والمعلومات بين أفراد المؤسسة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي (التوجه الوضعي القائم على الافتراض-الاستنباطي)، الذي يكفل لنا جمع اكبر قدر ممكن من البيانات و المعلومات اللازمة لغرض التحليل لمعرفة الواقع.

2- عينة الدراسة: للدراسة الميدانية، اختيرت مؤسسة بريد الجزائر ممثلة في الوحدة الولائية بالمسيلة، حيث اختيرت كعينة بحث، مكونة 59 موظف.

3- أدوات جمع البيانات: بهدف الحصول على اكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات المرتبطة ببحثنا، تم توزيع 101 استمارة استبيان، أعيد منها 61 نسخة، استبعدنا منها اثنتين(02)، الأولى لعشوائية الإجابة وعدم التقيد بقواعد الإجابة، والثانية لإهمال غالبية الأسئلة، مركبة من نوعين من الأسئلة، أسئلة شخصية (تقيس لنا كل من متغيرة الجنس، المستوى العلمي، الاقدمية في العمل، المركز الوظيفي)، وأسئلة خاصة بمتغيرات الدراسة (من خلال عبارات تقيس متغيرات الدراسة)

4-وصف ديموغرافية(خصائص) أفراد العينة

جاءت عينة الدراسة متنوعة ومتباينة في بعض الخصائص الديموغرافية، غلب فيها الجنس الذكري بنسبة 68.3%، حيث نجد مثلا خاصية المستوى العلمي متنوعة بين عدة مستويات، اعلاها درجة الدكتوراه ولو تمثلت بمستوجب واحد، واكثرها تمثيلا حاملي شهادة الليسانس 48.3%، نفس الشيء لخاصية الاقدمية، اذ تنوعت وتباينت ايضا ولو بشكل اقل من المستوى العلمي، حيث نجد ان 36.7% من حجم العينة تتراوح مدة عملهم بين 6 الى 10 سنوات، أما حسب المركز الوظيفي، فقد انحصرت بشكل كبير بين الأعوان التنفيذيين والاطارات بنسبة قدرها 43.3%، 40% على التوالي.

5- عرض وتحليل عبارات متغيرات الدراسة

جاءت النتائج بعد ترتيب العبارات بالاعتماد على كل من : المتوسط الحسابي \bar{X} ، الانحراف المعياري δxi ، الوزن الحسابي $(100 * \frac{x}{5})$ ، حيث تكون العبارة نالت الموافقة إذا حازت على متوسط حسابي اكبر من 3 وتشتت ضعيف ووزن نسبي يفوق تفوق 60% .

5-1- تحليل عبارات المحور الأول المتعلق بخصائص شخصية القائد: جاءت نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات خصائص القائد بعد تحليلها وترتيبها ، كما يوضحها، الجدول التالي :الجدول رقم 01: نتائج تحليل عبارات المحور الأول المتعلق بخصائص القائد

اسم الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
تعامل المدير بالأمانة والشفافية مع موظفيه يجعلهم يبادلونه نفس الشعور ويزيد من ولائهم له	4.52	0.873	90.4
حسن استماع المدير لموظفيه يجمعهم على إبداء <u>آرائهم</u> واقتراحاتهم لتطوير أداء العمل	4.32	1.094	86.4
تشجيع المدير للموظفين يساهم في الإبداع في أعمالهم	4.27	1.056	85.4
تميز المدير بالمبادرة يساعد الموظفين على المبادرة في تقديم اقتراحاتهم <u>وآرائهم</u> دون خوف أو تردد	4.17	0.942	83.4
قيام المدير بتشاركه المعلومات والمعارف يضع الموظفين على العمل بالمثل	4.12	0.976	82.4
خبرة المدير تحوله المقدره على فهم موظفيه وتسهيل اتصاله بهم	4.10	1.175	82
تلقى مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية تشجيع ودعم المدير	3.90	1.100	78
يمنح المدير للموظفين حرية المبادرة والتصرف السريع لمواجهة المشكلات	3.73	0.974	74.6
يشجع المدير الموظفين على التعبير عن أفكارهم <u>وآرائهم</u> حتى ولو خالفت آراء وأفكار الإدارة ويتسامح مع أخطائهم	2.97	1.008	59.4
القيم الاجمالية	3.79	0.917	75.8

المصدر ; بالاعتماد على مخرجات الspss

علاقة نمط القيادة بنقل المعرفة دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة بريد الجزائر.

حازت غالبية العبارات الموافقة بدرجة عالية، مرتبة تنازليا كما في الجدول، إذ جاءت أولا بمتوسط حسابي 4.52، وانحراف معياري 0.873، ووزن حسابي يقارب 90.4%، مما يؤكد ان المستجوبين يصرون على أن اكبر خاصية تؤثر فيهم هي بمعاملتهم بشفافية وأمانة تامة، الأمر الذي ينعكس في سلوكهم أثناء تأدية عملهم، ثم العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.32، ووزن حسابي قدره 86.6%، وانحراف معياري قدره 0.752، توضح أن المستجوبين يوافقون على أن حرص المدير على وجود العلاقات الطيبة تحكم تعاملاتهم من شأنه أن يعزز من ولائهم له ويعزز من مصداقيته نحوهم، وهكذا بقية العبارات. نفس الملاحظة مع بقية العبارات التي نالت الموافقة، مع تسجيل رفض للعبارة المرتبة اخيرا، بمتوسط حسابي قدره 2.97، حيث حسب المستجوبين أن القائد لا يجذب فكرة مخالفة رأيه من طرف مرؤوسيه، وكذا معامل اختلاف قدره 33.9% مما يعكس وجود اختلاف نوع ما بين إجابات المستجوبين.

وكاستنتاج عام نرى انه متفق على وجود خصائص ينبغي توفرها في القائد حتى يؤدي عمله محققا رضا مرؤوسيه ورؤسائه، هذه الخصائص التي يبنى عليها أسلوبه في التعامل معهم.

5-2- تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بخصائص المرؤوسين : يلخص الجدول

الموالي، نتائج تحليل العبارات المتعلقة بخصائص المرؤوسين بعد ترتيبها وتحليلها :

الجدول رقم 02 : نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بخصائص المرؤوسين

اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
تربطني بزملائي علاقات الود والتعاون ولا أجد صعوبة في التكيف معهم	4.2	0.755	84
تأثر الموظفين بمديريين سابقين متسلطين يقدمهم الثقة في الإدارة العليا مما يصعب حمل المدير الحالي	4.03	0.901	80.6
يهتم الموظفون ببناء علاقات وروابط قوية مع زملائهم في العمل تساعد على الانسجام بينهم	3.9	0.796	78
عندما يزداد عليا صيغ العمل أتلقى المساعدة من زملائي	3.87	0.965	77.4
عدم العدالة في التعامل مع الموظفين يساهم في وجود صراعات شخصية بينهم	3.83	1.278	76.6
يسود العمل الجامعي والتعاون بين الموظفين في المؤسسة	3.48	0.948	69.7
إن القيم المشتركة بين المؤسسة والموظفين تعتبر مسددا أساسيا تقاطعية الفرد والمؤسسة على حد السواء	3.47	0.873	69.4
المهام التي أقوم بها ذات أصول روتينية لا تحت الموظفين على الإبداع في عملهم	3.36	1.186	67.2
توفر لي المؤسسة إمكانيات لتطوير وتحسين أدائي	3.33	0.968	66.6
يؤدي الموظفون مهامهم ملتزمين بحرفية التواضع والتعليقات خوفا من نقد المدير	3.17	1.304	63.4
القيم الإجمالية	3.66	0.997	73.28

المصدر : بالاعتماد على مخرجات ال spss

من الجدول، نجد ان كل عبارات محور المروؤسين نالت الموافقة، ولكن بدرجات متفاوتة مرتبة تنازليا كما في الجدول، اذ جاءت اولا العبارة بمتوسط حسابي قدره 4.2، وانحراف معياري 0.755، ووز نسبي قدره 84%، مما يعني أن هناك انسجام بين الموظفين، وان هناك علاقات ود وتقاهم بينهم، ثم ثانيا بمتوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 0.901 %، حيث جاءت لتأكد الفقرة التي سبقتها بتأثر الموظفين بقرارات الإدارة ، خاصة المديرين المتسلطين(البيروقراطيين)، مما يفقدهم الثقة في الإدارة العليا، ثم جاءت بقية العبارات مرتبة تنازليا حسب درجة الموافقة بمتوسط حسابي بين 3.9 و3.17، ومعامل اختلاف بين 20% و34%، إذ جاءت كلها لتؤكد العلاقة بين خصائص المروؤسين والقيادة ، إذ يتأثر كل منها بالآخر، فالقائد يتأثر حسب النتائج بقيم ووعي موظفيه، ومهارتهم المكتسبة، وانفتاحهم وعلاقاتهم فيما بينهم، نفس الشيء بالنسبة للموظفين فسلوك قائدهم ينعكس مباشرة على سلوكهم وأدائهم في العمل.

5-3- تحليل المحور المتعلق بمناخ العمل

جاءت نتيجة تحليل و ترتيب عبارات المحور المتعلق بمناخ العمل، كما يوضحه الجدول

التالي: الجدول رقم 03: نتائج تحليل عبارات المحور الثالث المتعلق بمناخ العمل

الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اسم الفقرة
83	0.899	4.15	الهيكل التنظيمي الشبكي أكثر ملائمة لتواصل الموظفين فيما بينهم وعلى أي مستويات تنظيمية
81.4	0.821	4.07	التوافق بين القيم الشخصية للمدير والموظفين مع القيم التنظيمية للمؤسسة يجنبها الصراعات والنزاعات الداخلية ويجعلها أكثر انسجاما واحتراما للآخر
77	0.880	3.85	تبني نظام تحفيز يشجع تواصل الموظفين وتفاعلهم فيما بينهم يسهل عمل المدير ويجعله أكثر راحة في تعامله معهم
75.4	0.890	3.77	الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة يسهل عملية الاتصال
74	0.830	3.70	مواكبة المؤسسة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال يجعلها أكثر فاعلية في ايجاز العمل وأكثر تصيفا فيما بين الموظفين ومع مديريهم
62	1.003	3.10	تحظى الثقافة التنظيمية الحالية للمؤسسة بالقبول العام
61.4	1.191	3.07	تتطلب بعض المهمات سرعة التنفيذ مما يحتم وجود توفر قاعدة تواصل سريعة
59.6	1.242	2.98	يتميز مناخ العمل في المؤسسة بالثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة
55.4	1.155	2.77	هناك توافق بين متطلبات العمل وقدرات الموظف
69.91	0.99	3.49	القيم الاجمالية

المصدر ; بالاعتماد على مخرجات الspss

علاقة نمط القيادة بنقل المعرفة دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة بريد الجزائر.

نالت غالبية فقرات محور مناخ العمل القبول، حيث صبت في نفس اتجاه المحورين السابقين، بحكم أن مناخ العمل هو حصيلة لسلوك كل من القائد والمرؤوسين، حيث نجد اولا العبارة بمتوسط قدره 4.15 وانحراف معياري قدره 0.899 ووزن حسابي قدره 83% ، مما الموافقة بدرجة عالية على تفضيل الهيكل التنظيمي الشبكي، ثم ثانيا العبارة بمتوسط حسابي قدره 4.07 وانحراف معياري قدره 0.821، مما يعني الموافقة بدرجة عالية على ضرورة وجود توافق بين القيم التنظيمية للمدير والموظفين مع القيم التنظيمية للمؤسسة من اجل تجنب الصراعات والنزاعات الداخلية، وهو ما أكدته عبارات سابقة في كل من محوري خصائص القائد والمرؤوسين، وكذا بقية العبارات، مع تسجيل رفض لعبارتين حصدتا متوسط حسابي قدره 2.98 و 2.77 على التوالي، دلالة على أن مناخ عمل المؤسسة الحالي لا يتوفر على الثقة داخل المؤسسة بين مستخدميها وكذا عدم الرضا على متطلبات العمل التي لا تتوافق مع قدراتهم.

4-5- المتعلق بعلمية نقل المعرفة

جاءت نتائج عبارات المحور الرابع المتعلقة بعلمية نقل المعرفة بعد ترتيبها وتحليلها كالاتي

الجدول رقم 04: نتائج تحليل عبارات المحور الرابع المتعلقة بنقل المعرفة

اسم الفقرة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
إقامة المؤسسة لأبواب مفتوحة أمام عامة الشعب يوفر لها حقل معلوماتي ومعرفي عن نوعية الخدمات المرغوب فيها التي يريزون توفرها في المؤسسة	4.05	1.096	81
ربط المؤسسة بشبكة الانترنت يوفر لها حقل معلوماتي ومعرفي واسع ويربطها بمجريات الأحداث أولا بأول	4	1.12	80
نشر المؤسسة لمجالات وقصاصات إخبارية عن أفعالها ووضعها التنافسي لصالح موظفيها يصنعهم في مواجهة الأحداث الجديدة	4	1.164	80
قيام المؤسسة بتعزيز الموظفين بين وحداتها وبين فروعها وحتى مع مؤسسات أخرى عاملة في نفس المجال يكسبها خبرات وأفكار جديدة	3.9	0.817	78
تعمم المؤسسة بالمشاركة مع المؤسسات الوطنية والأجنبية لتبادل الخبرات والمعارف وكذا كسب خبرات ومعارف جديدة	3.62	1.059	72.4
يهتم الموظفون القادى بربطهم في العمل إلى الموظفين الجدد بالمؤسسة	3.57	0.890	71.4
يقوم الموظفون بالتناحر حول مشاكل العمل بالمؤسسة للمساهمة في إيجاد الحلول المناسبة	3.53	1.096	70.6
يقوم الموظفون بتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم بغض النظر عن مسؤولياتهم التنظيمية.	3.37	0.991	67.4
تنظم المؤسسة حوارات ومقابلات مع الجامعات ومراكز البحث وتبني الأفكار الإبداعية	3.35	1.273	67
تعمم الإدارة بربط المعلومات الضرورية إلى موظفيها	3.32	0.892	66.4
تنظم المؤسسة جلسات دورية بين موظفيها لمدانسة أمور العمل والتعريف التي يواجهاها و مسابقات لنظر الأفكار الإبداعية والخلاقة	3.17	1.251	63.4
القيم الاجمالية	3.62	1.059	72.5

المصدر: بالاعتماد على مخرجات ال SPSS

نالت جميع العبارات نالت الموافقة بدرجات قوة متباينة، حيث جاءت اولاً العبارة بمتوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري قدره 1.096 ووزن نسبي قدره 81% مما يعني الموافقة بدرجة عالية على أن إقامة المؤسسة لأبواب مفتوحة أمام عامة الشعب يفتح لها حقل معلوماتي وافر ويقربها أكثر من زبائننا وتلبية مطالبهم وتطلعاتهم، تليها الثانية بمتوسط حسابي يساوي 4 وانحراف معياري قدره 1.12، والمؤكد على ان ربط المؤسسة بشبكة الانترنت ونشرها لمجلات وقصاصات إخبارية عن وضعها وقيامها بتدويل وتدوير مستخدميها بين فروعها يساهم وبشكل فعال في تبادل المعارف وتناقلها، وكذا الأمر بالنسبة لبقية العبارات، والتي تباين فيها درجة الموافقة وكذا معامل انحرافها، مثلما يوضحه الجدول أعلاه.

6- الاختبارات الإحصائية

بههدف معرفة مدى ثبات وتجانس الافراد في الإجابة على فقرات محاور الدراسة، قمنا بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية، منها :

5-1- معامل ألفا كرونباخ Alpha Gronbach

لقياس مدى ثبات ومصدقية الإجابات على أسئلة الاستبيان التي تقيس لنا متغيرات الدراسة، قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق على التوالي، حيث تكون الاجابات ذات ثبات ومصدقية كلما اقترب العاملين من الواحد الموجب، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: نتائج اختبار Alpha Gronbach

معامل الصدق $\sqrt{\alpha}$	قيمة α (Alpha Gronbach)	محاور متغيرات الدراسة
0.962	0.927	1- خصائص شخصية القائد
0.57	0.325	2- خصائص المرؤوسين
0.781	0.610	3- مناخ العمل
0.916	0.840	4- نقل المعرفة

المصدر: بالاعتماد على مخرجات ال spss

علاقة نمط القيادة بنقل المعرفة دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة بريد الجزائر.

حيث جاءت الاجابات ذات ثبات وصدقية بدرجة عالية في كل المحاور، ماعدا محور المرؤوسين كان هناك تشتت وعدم استقرار في اجابات افراد العينة حول العبارات التي تقيسه.

5-2- اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف سميرونوف K.S Sample)

لكون الاختبارين المعلمين اللذان سنجرهما لاحقا يشترطان أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإجراء اختبار، k.s حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي اذا جاءت معنوية الاختبار اكبر من 0.05، والنتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 06: نتائج اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov

محاور متغيرات الدراسة	قيمة Kolmogorov-Smirnov Z	قيمة مستوى المعنوية Sig
1- خصائص شخصية القائد	0.773	0.589
2- خصائص المرؤوسين	1.297	0.069
3- مناخ العمل	0.729	0.662
4- نقل المعرفة	0.536	0.963

المصدر : بالاعتماد على مخرجات الspss

نلاحظ من الجدول أن مستوى المعنوية لإجمالي متوسطات متغيرات الدراسة فاق 0.05، ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

5-3- اختبار تحليل التباين (ANOVA)

بههدف معرفة مدى ثبات وتجانس إجابات أفراد العينة عبارات محاور الدراسة لاختلاف ديموغرافيتهم، اي هل الإجابات ذات دلالات أو فروق معنوية، لاختلاف مستواهم العلمي، أو مركزهم الوظيفي، أو اقدميتهم في العمل قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين ANOVA لإجمالي كل متغير، وحسب الجنس (ذكر أو أنثى) قمنا بإجراء اختبار Independent sample t-test ، حيث لا توجد فروق اذا كانت معنوية نتائج الاختبارين اكبر من 0.05، وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: نتائج اختبار ANOVA

اختبار ANOVA/ T	اختبار <u>levene</u>	محور الدراسة	الخصائص الديموغرافية
0.12	0.029	خصائص القائد	تبعا للأقدمية
0.174	0.161	خصائص المرؤوسين	
0.648	0.781	مناخ العمل	
0.725	0.229	نقل المعرفة	
0.354	0.164	خصائص القائد	تبعا للمستوى العلمي
0.668	0.415	خصائص المرؤوسين	
0.18	0.058	مناخ العمل	
0.309	0.807	نقل المعرفة	تبعا للمركز الوظيفي
0.195	0.582	خصائص القائد	
0.718	0.717	خصائص المرؤوسين	
0.211	0.109	مناخ العمل	
0.72	0.03	نقل المعرفة	تبعا للجنس
0.945	0.481	خصائص القائد	
0.402	0.952	خصائص المرؤوسين	
0.984	0.386	مناخ العمل	
0.483	0.736	نقل المعرفة	

المصدر: من مخرجات spss

بما ان شرط اعتدالية التوزيع وشرط التجانس محقق (مثلا توضحه قيم اختبار levene اكبر من 0.05)، مثلا يوضحه الجدول جاءت جميع قيم مستوى المعنوية لاختبارين اكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق معنوية سببها ديموغرافية أفراد العينة.

7- اختبار فرضيات الدراسة الفرعية والرئيسية

قبل الحكم النهائي على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، قمنا بتشكيل مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون Correlation Perrson بينها، فكانت النتائج كالتالي: الجدول رقم 08: حساب معامل الارتباط بين المحاور الأربعة

نقل المعرفة		
مستوى المعنوية	معامل الارتباط بيرسون <u>pearson</u>	
0.014	0.316 (*)	خصائص القائد
0.023	0.211 (*)	خصائص المرؤوسين
0.031	0.279 (*)	مناخ العمل
0.003	0.372 (**)	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات ال SPSS / * بمستوى ثقة 95%، ** بمستوى ثقة

99%

علاقة نمط القيادة بنقل المعرفة دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة بريد الجزائر.

من جدول الارتباط نلاحظ أن العلاقة بين المحاور طردية وذات معنوية إحصائية عالية جدا اقل من 0.01، أو عالية اقل من 0.05، أي أن هناك ارتباط معنوي ايجابي بين متغيرات الدراسة، وعليه بناء على ما ذكر سالفا من اختبارات ونتائج إحصائية، جاءت نتائج اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الأولى

بناء على الإحصاءات والاختبارات السابقة، حيث نجد أن قيمة الوسط الحسابي لعبارات خصائص القائد مجتمعة يساوي 3.79% ووزن نسبي 75.8%، وانحراف معياري 0.917، مما يعني وجود انسجام في الإجابات، إضافة إلى أن قيمة معامل بيرسون Pearson بين متغيرة خصائص القائد ومتغيرة نقل المعرفة جاءت ضعيفة ما يقارب 0.316 بمستوى معنوية يقل على 0.05 مما يعني وجود ارتباط ضعيف ذوا معنوية إحصائية قوية (تقل عن 0.05) بين خصائص القائد في المؤسسة وعملية نقل المعرفة، إضافة إلى أن غالبية الإجابات جاءت متماثلة رغم الفروق في الجنس وكذا المركز الوظيفي، المستوى العلمي، الاقدمية، وعليه توجد علاقة ايجابية بين خصائص شخصية القائد وعملية نقل المعرفة.

الفرضية الثانية:

بناء على الإحصاءات والاختبارات السابقة، نجد أن قيمة الوسط الحسابي لعبارات خصائص المرؤوسين مجتمعة تساوي 3.664 ووزن نسبي 73.28 وانحراف معياري 0.997، مما يعني وجود انسجام في الإجابات، إضافة إلى أن قيمة معامل بيرسون Pearson بين متغيرة خصائص المرؤوسين ومتغيرة نقل المعرفة هي 0.211 مما يعني وجود ارتباط ضعيف ذوا معنوية عالية تقل على 0.05 بين خصائص المرؤوسين وعملية نقل المعرفة، إضافة إلى أن غالبية الإجابات جاءت متماثلة رغم الفروق في الجنس وكذا المركز الوظيفي، المستوى العلمي، الاقدمية، وعليه توجد علاقة ايجابية بين خصائص المرؤوسين وعملية نقل المعرفة.

الفرضية الثالثة:

بناء على الإحصاءات والاختبارات السابقة، حيث نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات مناخ العمل مجتمعة تساوي 3.49 ووزن نسبي 69.91 واحراف معياري 0.99، مما يعني وجود انسجام في الإجابات، إضافة إلى أن قيمة معامل بيرسون Pearson بين متغيرة مناخ العمل ومتغيرة نقل المعرفة جاءت ضعيفة تقارب 0.279 بمستوى معنوية يقل على 0.05 مما يعني وجود ارتباط ضعيف ذو معنوية عالية بين خصائص القائد وعملية نقل المعرفة، إضافة إلى أن غالبية الإجابات جاءت متماثلة رغم الفروق في الجنس وكذا المركز الوظيفي، المستوى العلمي، الاقدمية، وعليه، توجد علاقة ايجابية بين طبيعة مناخ العمل وعملية نقل المعرفة.

7-2- اختبار الفرضية الرئيسية

من اجل اختبار الفرضية الرئيسية قمنا بحساب إجمالي المتوسطات لكل من خصائص القائد وخصائص المرؤوسين، وكذا مناخ العمل، ووضعناها في متغيرة واحدة ، وذلك من اجل حساب معامل الارتباط بين المتوسط الإجمالي للمحاور الثلاثة ومحور نقل المعرفة، وعليه أن العلاقة بين المتغيرين (نقل المعرفة ومحددات أنماط القيادة) علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية عالية (اقل من أو تساوي 0.01)، وهما مرتبطين ارتباط ضعيف 0.372، وعليه نقبل الفرضية التي تنص على وجود محددات لأنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة، هي:

- محددات تمس شخصية القائد نفسه (أن يكون مبادرا، منفتحا على الآخرين، تشاوري، متفهم، مشجع، تحذوه الرغبة لتحقيق الأفضل، ذو مستوى علمي وكذا توفره على خبرة في المجال، متخلق وذوا قيم وعادات حميدة وحسنة، الشفافية والنزاهة...الخ)

- محددات تمس خصائص المرؤوسين (متفتحين ومبادرين، الرغبة لتحقيق الأفضل وتطوير المؤسسة، متشاورين ومتعاونين فيما بينهم...الخ)

علاقة نمط القيادة بنقل المعرفة دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة بريد الجزائر.

- محددات يفرضها مناخ عمل المؤسسة (طبيعة عملية نقل المعرفة التي تتطلب السرعة والدقة، الهيكل التنظيمي المساعد والمعزز والمحفز لتواصل العاملين أو الموظفين ، الثقافة التنظيمية الداعية إلى روح المشاركة والتعاون، روح الفريق...الخ)

8- النتائج والتوصيات

8-1- النتائج: في ختام بحثنا توصلنا إلى جملة نتائج يبقى أهمها أن القائد يبني أسلوبه في التعامل مع مقوديه على جملة أسباب ودوافع، منها ما تعلق به شخصيا في فرض نفسه وأسلوبه في التسيير، ومنه ما تعلق بمروسيه الذين يحتمون عليه انتهاج أسلوب معين دون الآخر، ومنه ما تعلق بمناخ العمل وفي طبيعته هيكل المؤسسة الهرمي الذي يقدر الهرمية في توزيع المسؤولية.

أم عن تبادل الخبرات والمعلومات أي المعرفة بصفة عامة وتناقلها، فإنها تتطلب جو يسوده روح الفريق والجماعة، أساسه قائد يتفاعل ويتعايش مع موظفيه في الحياة العملية، رؤوسين مبادرين ومتفحين على بعضهم ومع رؤسائهم المباشرين وغير المباشرين، في ظل مناخ عمل مساند ومدعم لذلك، بداية بهيكل تنظيمي يعزز قنوات الاتصال المباشرة وغير المباشرة وثقافة تنظيمية تدعو إلى روح المشاركة و التعاون، وهو ما لا يتحقق جزء كبير منه للأسف في مؤسسة البريد .

8-2- التوصيات: كتعقيب أخير في بحثنا، نقدم بعض التوصيات والاقتراحات، ك:

- ضرورة تبني المؤسسات الوطنية لمقاربات كفيلة بالاهتمام بعنصر المعرفة كمورد اساسي في عملها.

- ضرورة توفير وتعزيز البنية التحتية للمؤسسات الوطنية من اجل استيعاب اكبر لعمليات إدارة المعرفة.

- ضرورة ترسيخ وتبني ثقافة تنظيمية تعزز عمليات إدارة المعرفة.

- التوجه أكثر نحو أسلوب الإدارة المنفتحة من قبل قيادات المؤسسات الوطنية.

- زيادة الاستثمار اكبر في الرأسمال البشري والفكري

– تشجيع وتدعيم الدراسات والأبحاث الأكاديمية خاصة في نور القيادة والمعرفة

الهوامش

- 1 نواف كنعان؛ مرجع سبق ذكره، ص97
- 2 ابتسام عبد الرحمان حلواني، ا.عديروس عبد ال في الإدارة ومدي توافرها في الأجهزة الحكومية في الجهة الغربية بالملكة العربية السعودية)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد م4،1991، ص132
- 3 عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 129
- 4 نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره، ص312
- 5 علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرين، العدد الأول، 2012، ص 136
- 6 نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص133
- 7 محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 34
- 8 نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 70
- 9 نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 183
- 10 الامير سلطان بن خالد بن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره
- 11 أحمد عبد المحسن السعاف، مهارات القيادة وصفات القائد، دار النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، الرياض، 2005، ص 9
- 12 Bryan Bergeron, Essential of knowledge management_ John Wiley & Sons, Inc. _
- 13 سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 15
- 14 علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص55
- 15 _ www.sveiby.com, karlerik
- 16 نعيمة حسن جبر رزوقي_رؤية مستقبلية لدور اختصاصيي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، مج 9 ، ع2 ، 2004
- 17 Marvattallou, Knowledge management methodology, ESCWA,2003, p11
- 18 أبو فارة يوسف احمد ،العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة والأداء، مؤتمر جامعة الزيتونة الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي ، عمان، 2004
- 19 Karl erikseiby, towards a knowledge perspective on organision, <http://www.sveiby.com/articles/Diss1-3.html>,
- 20 ريجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 79
- 21 هيثم على حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري)، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 22
- 22 ريجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 137
- 23 عبد الستار العلي، عامر ابراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2006، ص 38
- 24 سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 107
- 25 هيثم علي حجازي ، مرجع سبق ذكره، ص 97

²⁶Prévoit Frédéric, Le transfert de connaissances (revue de littérature), XVIème Conférence Internationale de Management Stratégiqu, EUROMED Marseille Ecole de Management

²⁷ هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 98

²⁸ نعيمة حسن جبر رزوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج9_ع2 (2004)

²⁹ المرسي ادريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2005، ص 551

³⁰ عبد الرحمن الجاموس، ادارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى ، حلب سوريا، 2013، ص 204