

فعالية القيادة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي

أ. سامر زلاسي

جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي - الجزائر

Samer.zelaci@yahoo.fr

leadership effectiveness to the sake of the success of the application of knowledge management

samer zelaci

University of Echahid Hamma Lakhdar -Eloued; Algeria

Received: 2014

Accepted: 2014

Published: 2014

ملخص:

إن غاية جميع المؤسسات هو البقاء و النمو في ظل بيئة شديدة الاضطراب حيث الثابت الوحيد هو التغيير مما يحتم عليها التخلي عن الأساليب التقليدية والبحث عن النظم الحديثة كي تتمكن من التعامل مع هذه التحديات. والتي من أبرزها إعادة تعليم الأفراد العاملين وتأهيلهم لتمكينهم من الاستجابة لهذه التحديات و تعد إدارة المعرفة من النظم الحديثة التي تسمح ببناء مؤسسة متعلمة.

إن محور إدارة المعرفة يتمثل في خلق بيئة تنظيمية غايتها توليد المعرفة والحرص على مشاركتها داخل المؤسسة، وحيث أن القيادة هي عملية التأثير على الأفراد و توجيههم لأجل تحقيق الأهداف، من خلال ما سبق جاء هذا البحث للكشف عن دور القيادة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

ولقد تم استخدام استبيان في مؤسسة بريد الجزائر محل دراسة تطبيقية بهدف إبراز واقع كل من القيادة وإدارة المعرفة بها وكشف الدور الذي تقوم به القيادة في سبيل نجاح تطبيق إدارة المعرفة، حيث تم استعمال برنامج SPSS في تحليل البيانات التي جمعت وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. فضلاً عن استخدام وتحليل الانحدار و اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA ومعامل ارتباط بيرسون لتحديد درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القدرة على التأثير، التمكين، إدارة المعرفة.

Abstract:

The purpose of all organizations is to continue in a changing business environment. Where the only constant is change, which requires to adopt new mindset to be able to deal with these challenges. Knowledge Management is considered as one of the modern systems that ensure a sustainable competitive advantage. In order to achieve the effectiveness of KM, the organization should provide some mechanisms of success. One of the most important success factors is "a supportive leadership". Thus, this study aimed at discovering the role of leadership in the success of the application of knowledge. A questionnaire is set in the Algerian post institutions applied study to highlight the situation of leadership and knowledge management. It reveals the role of leadership to the sake of the success of the application of knowledge management. We used SPSS Program to analysis the data which was collected In addition to other statistical descriptive methods as regression analysis, Test F is used by contrast ANOVA analysis table, the

coefficient of correlation Pearson to determine the degree of correlation between variables of the study.

Key Words : Leadership, The ability to influence, Empowerment, knowledge management.

تمهيد:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، مما جعل المؤسسات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها، وهو ما فرض على المؤسسات البحث عن طرق إبداعية والاستغناء عن الطرق والإجراءات التقليدية من خلال البحث عن أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديد وحلول إدارية سريعة.

وحيث أن إدارة المعرفة تعد من أحدث المفاهيم الإدارية، ومنذ النصف الأخير من تسعينيات القرن العشرين أصبحت من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة. ما أدى إلى نمو الاهتمام من جانب المؤسسات لتبني نظام إدارة المعرفة.

إن إدارة المعرفة عاملاً أساسياً للتجاوب مع التغيرات المتلاحقة، والتي تتطلب توفر بيئة إدارية تشجعها وتجعل منها ظاهر متأصلة متجدد، و فقد أجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن حاجة المؤسسات إدارة موردها المعرفي حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع فضلاً عن الظروف المتغيرة والمعقد والتي تعيشها المؤسسات المعاصر.

وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثير داخل المؤسسة وخارجها تؤثر في مستوى وحجم المعارف لدى العاملين بها، إلا أن هناك العديد من الوسائل التي تشير إلى أن القيادة داخل المؤسسة تؤدي دوراً مهماً في إيجاد البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله، وحيث أن المؤسسات الخدمية وخصوصاً مؤسسة بريد الجزائر إحدى المؤسسات التي تحتاج إلى القيادة التي تسمح بتفجير الطاقات الكامنة داخل الموظفين العاملين بها، وإتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق والتغيرات المحيطة.

أولاً: إشكالية البحث و فرضياته:

وباعتبار أن إدارة المعرفة تعتمد بشكل أساسي على الرأس المال الفكري والبشري في المؤسسة. في هذا الإطار وبحكم فشل العديد من المحاولات التي قامت بها الكثير من المؤسسات بهدف تبني نظام إدارة المعرفة، وانطلاق من أن القيادة في المؤسسة تعمل على تنظيم العلاقة بين الأفراد والمؤسسة التي يعملون بها، ومن حتمية التغيير في المؤسسة، مما سبق يمكن أن نطرح التساؤل التالي:

➤ ما هو دور القيادة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ؟

بالاعتماد على الإشكالية الرئيسية يمكن أن نضع الفرضية الرئيسية التالية: تساهم القيادة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة. ومنه يمكن أن نصوغ الفرضيات الفرعية الآتية:

✓ تدعم القدرة على التأثير عند القادة والمدراء في المؤسسة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

✓ يساهم التحفيز من طرف القادة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة

✓ يشجع أسلوب التمكين على نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

ثانيا: أهداف الدراسة:

نتيجة التأخر والضعف الذي تشهده المؤسسات في الدول النامية ومن بينها الجزائر، وبهدف لفت الانتباه إلى النظم الإدارية الحديثة والتي أثبتت فاعليتها وكفاءتها في المؤسسات السبّاقة والنهوض بمؤسساتنا وبقدرتها التنافسية خاصة. تهدف هذه الدراسة إلى:

1. إبراز أهمية إدارة المعرفة وتأثيرها على الفرد والمؤسسة.
2. عرض الانعكاسات التنظيمية للمبادئ والأساليب الحديثة في القيادة على المؤسسة وأوجه للاستفادة منها في تطوير المؤسسات.
3. دعم وتعزيز الفكر التنظيمي الجديد لدى المسؤولين.
4. تقديم إرشادات وتوصيات يمكن أن تساهم في مساعدة المؤسسات الراغبة في تبني نظام إدارة المعرفة.

وهذا عامة، أما فيما يخص الأهداف الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة فيمكن تلخيصها في الإجابة عن

الأسئلة التالية:

1. التعرف على مدى توفر خاصية القدرة على التأثير لدى القادة والمديرين العاملين في مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي.
2. اكتشاف إمكانيات القادة والمديرين العاملين في مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي على التحفيز.
3. الاطلاع على حجم التمكين المعتمد من طرف القادة والمديرين العاملين في مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي.
4. التعرف على مدى تطبيق مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي لنظام إدارة المعرفة.
5. بيان فاعلية القيادة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي.

ثالثا: أهمية الدراسة:

إن أهمية البحث تنبع من أهمية وقيمة المعرفة التي تعد المحرك للإنتاجية وموردا لا ينضب للميزة التنافسية في المؤسسة. ومحاولة نزع بعض الضبابية على مصطلح إدارة المعرفة والتي تعد من بين أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسات الرائدة في العالم، في سبيل سعيها لتطور والنمو والبقاء في هذا المحيط المتقلب والسريع التطورات. كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إلقاء الضوء على أهم انعكاسات إدارة المعرفة على المؤسسات وما تقود إليه من أنماط جديدة من التنظيمات وفتح قنوات خصبة للتعلم التنظيمي تكتسب من خلاله المؤسسة وعاملها المهارات والخبرات المتنوعة والجديدة، والتي تعتبر مدخل لإدارة التميز، وتستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين هما:

1.3 الأهمية العلمية:

تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله كون موضوع القيادة أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال حيث أن تقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على القيادات التي تحركها وترسم خططها وسياساتها. ومما يزيد هذه الدراسة أهمية هو ارتباط القيادة بأحد الجوانب المهمة التي تسعى المؤسسات كافة لتهيئة المناخ الملائم لتوفيره قصد نجاح نظام إدارة المعرفة، التي تعد من أهم مقاييس تقدم المؤسسات وتطورها إذ أن ذلك قائم على ما يتوافر للعاملين بها من قدرات وإمكانات إبداعية.

2.3 الأهمية العملية:

تتبع أهمية الدراسة من الناحية العملية من أهمية الدور القيادي وتأثيره في أداء المؤسسات ومدى بقائها واستمرارها بشكل عام، إذ أن المؤسسات تحتاج إلى قادة مبادرين ومشجعين على الابتكار والتجديد والإبداع لكون طبيعة أعمالها تقتضي تنمية قدرات إبداعية وعقلية ابتكارية من الموظفين من أجل مواكبة التحولات والتطورات المتسارعة التي فرضتها طبيعة الحياة والتي تستلزم وجود قيادات تسهر في إدارتها لتحقيق التوافق والانسجام مع التحديات والتغيرات في العالم وطرق التعامل معها ومن ثم تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

رابعا : متغيرات الدراسة

1.4 القيادة: إن القيادة عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه. وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي أجمع من أجلها الجميع، وهذا فيما يخص القيادة إجمالاً، حيث في هذا البحث سوف نكتفي بأحد فروع القيادة وهي القيادة التنظيمية وبذلك فحين

نذكر القيادة فالمقصود بالضرورة هو القيادة التنظيمية، ومما تقدم أعلاه نشقت تعريفاً إجرائياً مفاده أن: القيادة التنظيمية هي الدور الإنساني المساهم في تعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة أو الأفراد في المجموعات وفرق العمل.

2.4 القدرة على التأثير: وتتمثل في إظهار مشاعر الاحترام للآخرين، وبناء الثقة المتعادلة والثقة في رسالة المؤسسة وهو ما يعكس قدرة القائد على تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها¹.

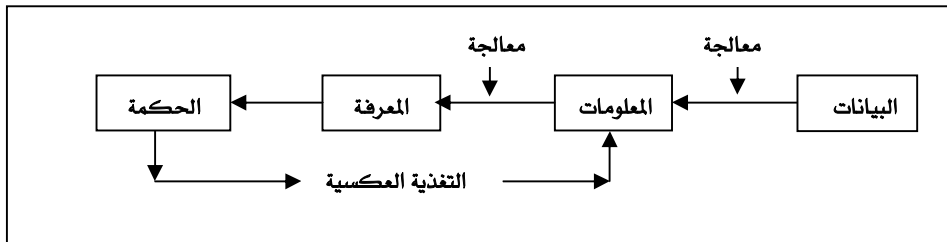
3.4 التحفيز: وهو إثارة العاملين لجعلهم أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الجيد الذي يفوق التوقعات، ويتم ذلك من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم².

4.4 التمكين: وهو منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات، أي إدارة أنشطتهم داخل المؤسسة عن طريق تحويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة³.

5.4 المعرفة: إن مفهوم المعرفة يبدو شديد المطاطية ولا يحتمل تعريفاً ضيقاً محددًا. حيث أن المعرفة تمثل واحد من المصطلحات التي يصعب تعريفها، ويرجع هذا لطبيعتها ولتعدد أبعادها ولتعقيد مضمونها. وحتى نتمكن من وضع مفهوم للمعرفة يجب أن نوضح الحدود بين بعض المصطلحات التي قد تغدوا للبعض مترادفة ذلك إن الكثيرين يعتبرون مفهوم كل من المعرفة والبيانات والمعلومات، شيئاً واحداً وهي في الحقيقة ليست كذلك.

1.5.4 البيانات: لقد أشار (هاريس واندرسون) إلى أن المعرفة تشكل احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ من البيانات وتتدرج إلى المعلومة ثم إلى المعرفة إلى أن تصل إلى الحكمة، وهذه الأخيرة تعد أهم مقومات الابتكار⁴. ويتضح أن المعرفة الفعالة والسليمة هي روح الحكمة والإبداع والابتكار، والشكل التالي يوضح ما سبق:

شكل رقم (1): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



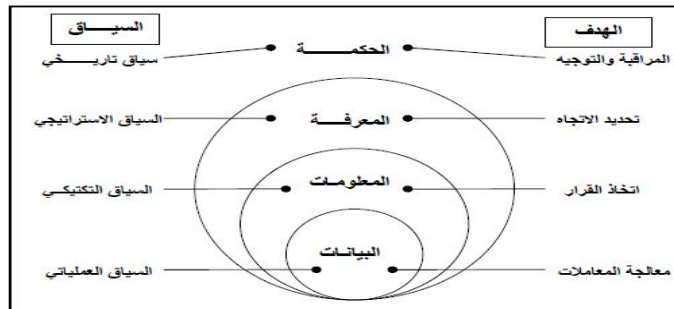
المصدر: ريجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفا عمان، 2008، ص 44.

إن البداية تكون من البيانات وعندما نتكلم عن طبيعة البيانات فهي عبارة عن تعبيرات لغوية أو رياضية أو رمزية أو مجموعة منها ويتم التعارف على استخدامها لتمثل الأفراد والأشياء والأحداث والمفاهيم أي تشير البيانات إلى حقائق خام أو مشاهدات والتي تصف ظاهرة معينة. إذا البيانات هي: مواد خام وحقائق مجردة غير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض تأخذ شكل أرقام أو كلمات أو رموز⁵.

أما المعلومات فهي عبارة عن بيانات تمت معالجتها. أي وضعت في محتوى ذات معني ودلالة لمتلقيها بحيث يخصص لها قيمة لأنه يتأثر بها أو لأنها تحقق له منفعة⁶. ويعرف كل من (davenport & Prusat) المعلومات بأنها رسالة على شكل وثيقة أو اتصال صوتي أو مرئي، هدفه تغيير الطريقة أو الأسلوب الذي يدرك به المتلقي شيئاً ما، يكون لهذه الرسالة أثر في أحكامه وسلوكه⁷. وهذا هو الفرق بين المعلومات والبيانات التي لا تحدث هذا الأثر، ويمكن أن نعرف المعلومة أنها: بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها. وفقاً لما سبق فالمعلومة حاملة للمعرفة والمعرفة حاضنة للمعلومة، فالمعلومات التي تتوالد في البيئة تزيد من مستوى المعرفة لمن يحصل عليها، وهذا يعني أن المعرفة هي أعلى شأناً من المعلومات، فنحن نسعى للحصول على المعلومات لكي نعرف (أو نزيد من معارفنا).

في حين يرجع (Godbout) أن الاختلاف بين هذه المصطلحات يتعلق بأمرين⁸: الهدف أي الغرض الذي وجدت أو تستخدم لأجله والأمر الثاني يتمثل في الإطار الذي تستخدم فيه، وهذا ينشئ القيمة لكل منها؛ وبالتالي فإن المعلومات أوسع -أعلى قيمة - من البيانات، والمعرفة أوسع -أعلى قيمة - من المعلومات، والحكمة أوسع من المعرفة، باعتبار أن الهدف والسياق في كل مرة يتعلق بمستوى أكثر أهمية وهدف أكثر قيمة ويلخص (Godbout) ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): تدرج المعرفة عند (GODBOUT)



Source: Alain J. Godbout :Filtering knowledge- changing information into knowledge assets , Journal of Systemic Knowledge Management, January 1999,p :54

من الشكل فالبيانات تعد شكلاً أولياً للمعلومات، وتتألف أساساً من الأحداث والمعاملات التي سيتم تبادلها مع البشر أو تسجيلها إلكترونياً، وهي لا تحمل المعنى ما لم يفهم السياق الذي جمعت فيه، وعندئذ تتسع

إلى كونها معلومات تتعلق بسياق تكتيكي وتفيد في اتخاذ القرارات وقد أضاف البعض و ذهب إلى اعتبار البيانات بعد معالجتها أو قبل هذه المعالجة تعتبر معلومات إذا تم الاستفادة منها في صناعة القرار، أما البيانات التي تمت معالجتها ولم يستفد منها في اتخاذ القرار لا تسمى معلومات وإنما بيانات معالجة فقط، أما المعرفة فتتعلق بالسياق الاستراتيجي وتساهم في تحديد التوجه، أما سياق الحكمة فهو تاريخي، نتيجة أنها تتكون من تراكم المعارف والخبرات السابقة، وتساعد الحكمة في التوجيه الإرشادي، فالأفراد يبادرون بالعمل واتخاذ المواقف بناء على معلوماتهم عن الموقف أو الحالة الراهنة، بالإضافة إلى معرفتهم المتراكمة حول استخدام المعلومات، ونتائج العمل أو الفعل المتخذ تعود بالفائدة من خلال التغذية العكسية على عملية التراكم المعرفي، التي تساعد هي الأخرى في جعل الأفراد أكثر قدرة على عملية معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات؛ وبالتالي إعطاء قدرة أكبر على استخدام هذه المعلومات في المستقبل.

ونستخلص أن المعرفة متواجدة في جميع المراحل ولكن بمستويات نضج مختلفة تأخذ المعرفة الشكل البسيطة أو الأولى في مرحلة البيانات ثم على شكل معرفة منظمة ومنسقة في مرحلة المعلومات، وتليها المعرفة المعقدة يجسدها التحقق والتأمل وأخيرا تصل إلى مرحلة المعرفة المتكاملة المتمثلة في الحكمة التي تمثل الخبرة أو التراكم المعرفي⁹. إن المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط بخلاف العلم الذي يطلق على الإدراك الكلي والمركب، والمعرفة هي نتاج عمل العقول الإنسانية منذ بداية الخلق، تتراكم و تتزايد و تنتقل من جيل إلى آخر، فالمعرفة هي نتيجة نشاط وعمل للعقل البشري.

إن هذا المنتج يأخذ عدة صور وأشكال متمثلة في حقائق وأوصاف وتقنيات ونظريات ومفاهيم وأطر ونماذج... الخ، والغرض منها فهم الظواهر والمتغيرات بغية السيطرة عليها واستثمارها لتحقيق الأهداف، أو تجنب ما قد تسببه من أضرار ومشكلات، وإن المعرفة ليست حصرا على ما يبدعه العلماء والمفكرون والمختصون في فروع العلم المختلفة، بل هي أيضا تشمل كافة ما يصدر من عقول البشر، على اختلاف مستوياتهم العلمية والفكرية، بذلك فإن للمعرفة درجات من الصحة والدقة ومستويات من النضج والكمال وهو ما يجب أن تنتبه له المؤسسة وتأخذه بعين الاعتبار في مجال إدارة المعرفة.

والمعرفة هي ليست فقط عملية التقاط البيانات ومعالجتها وتفسيرها لتكون معلومات مفيدة. إن المعنى الإدراكي للمعرفة يظهر في صيغة مجموعة من الأجزاء والتمثيلات لما يتلقاه ويفهمه الفرد لتستقر في ذهنه، حيث يوظفها في أداء مجموعة من المهام الإدراكية، وحين نقلها إلى الغير لا تكون كصورة مجردة بل تتعدى إلى نقل فهم وتفسيرات هذه العلاقات، ولقد ورد العديد من التعريفات الإجرائية للمعرفة، فالمعرفة حسب (نجم عبود نجم) هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السبابة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم وتقرير الخبرات

والمعلومات الجديدة، وقد عرف (Harris) المعرفة أنها خلاصة دمج المعلومات مع خبرات المنظمة وبيئتها ومحيطها، إن المعرفة قدرة إنسانية تتمثل بالقدرات الشخصية مثل المهارة، الخبرة، الذكاء، القدرة على أداء الأشياء والحكم عليها، القدرة على صنع، تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف، إضافة إلى القدرة على التفكير بطريقة إبداعية¹⁰.

إن التعاريف التي تم عرضها أعلاه تؤثر حالة عدم تحديد لمعالم مفهوم المعرفة بشكل دقيق فتراوحت ما بين خبرات مؤسساتية، وبناء فكري، شيء كامن في العقل البشري، وتوصيفات رمزيه، وإن الاتجاه الأكثر شيوعا هو ما يصف المعرفة بأنها معلومات معالجة ومفهومة ومفيدة، وبذلك نجد أن البيانات والمعلومات التي جرى تحليلها ومعالجتها وتفسيرها لتكون أطر فكرية مفاهيمية هي لب مفهوم المعرفة.

وهنا يجب أن نفرق بين المعرفة والثقافة، فإذا كانت المعرفة كما تم عرضه أعلاه فإن الثقافة هي خزين تراكمي لتشكيلة واسعة جدا لكنها غير عميقة من المعارف المختلفة، فيمكن أن نستنتج مما سبق المعرفة هي حصيلة ذلك الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم.

6.4 إدارة المعرفة: إن إدارة المعرفة (KM) (Knowledge management) كمصطلح لا يزال يعاني من الغموض في التعريف ومن النقائص في التحديد، هذا يعود كما أشار بعض الباحثين والمختصين، إلى كون المصطلح ينتمي إلى المصطلحات التي في طور الظهور¹¹. ويؤكد (Wiig) على أن إدارة المعرفة تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية. وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ولرأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها. كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضاامين هذه الإدارة¹². ويمكن أن نعتمد تعريف (نونكا) لإدارة المعرفة: إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها¹³.

7.4 ابتكار المعرفة: إن جوهر مفهوم إدارة المعرفة يرتكز على عمليات ابتكار وتكوين المعرفة أو توليد المعرفة كما يدعوها البعض من الباحثين، حيث تتم من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود في المؤسسة لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من تفاعلات أصحاب المعرفة مع أسواق المؤسسة وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة¹⁴.

8.4 نشر المعرفة: وهي تبادل المعرفة بحيث أن اقتصارها على أفراد وفئات يفقد الإدارة قيمتها. والغرض إيصال المعارف لكل أفراد المؤسسة، وتوفير المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت الصحيح يعتبر جوهر عملية النشر والتوزيع، وتستخدم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات نشر المعرفة وتوزيعها كالانترنت والانترانت، كما وتشمل أيضا نقل الخبرات المعرفية إلى العاملين الجدد عن طريق التدريب وتقنيات تقديم النصح والإرشاد، إن

المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم¹⁵.

8.4 تطبيق المعرفة: يعد تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة ضائعة، وإن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما متوفر لديها، والفجوة بين ما تعرفه وما نفذته من ما تعرفه يعد احد أهم معايير التقييم في هذا المجال. إن الغاية هي إدخال المحصل عليه من معارف في ممارسات الأفراد قصد تحسين مستوى مردودهم وتشجيعهم على الإبداع خاصة، بمعنى آخر الوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة والإنتاجية، وكذلك تقرير المكافآت والمزايا للعاملين بقدر استخدامهم للمعرفة¹⁶.

خامسا: منهجية الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء رؤساء الأقسام والاختصاصيين العاملين في مؤسسة بريد الجزائر. ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية الإجابة عنها، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي، بهدف جمع العينات وتحليلها واختبار الفرضيات، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، وقد استندت الدراسة الحالية في جمع العينات إلى مصدرين أساسيين، الأول يتعلق بالمصادر الثانوية والمتمثلة بالكتب والدوريات والرسائل الجامعية، وذلك بهدف بناء إطار نظري للدراسة، أما الثاني فيرتبط بالاستبيان، والذي تم إعداده خصيصاً لجمع العينات والمعلومات التي تتعلق بموضوع الدراسة من عينة الدراسة، والتي شملت عدداً من العبارات لتعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنها من قبل المبحوثين، وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، حيث تراوح مدى الاستجابة بين (1) لا أوافق على الإطلاق، إلى (5) أوافق بشد. ومن أجل البرهنة على أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صادقه، قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب (ألفا كرونباخ) والذي يعتمد على دراسة اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، فضلاً عن ذلك فإن معامل (ألفا كرونباخ) يزود بتقدير جيد للثبات، وكانت نتيجة ثبات أداة القياس (85.4%) وهي نسبة مقبولة، ذلك يعني إمكانية اعتماد نتائج الاستبيان والاطمئنان إلى مصداقيتها، وثباتها وقدرة على القيام بعملية التحليل لتحقيق أهداف الدراسة.

سادسا : الإطار النظري للدراسة

تستطيع المؤسسة أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات المعرفية لدى العاملين، وذلك لأن الإبداع شئ يمكن للتدريب والتطوير أن ينشأه ويصقله ويوجهه الوجهة الملائمة، ولعل أهم ما يمكن للمؤسسة أن تفعله في هذا المجال، هو تهيئة البيئة المناسب للأفكار الجديدة، وأن يكون المديرين والرؤساء قدوة للأفراد في التفكير المتجدد أو على الأقل الاهتمام به، فمن غير المتوقع أن يفكر المرؤوسين ويبدعوا إذا كان قائدهم يفكر بطريقة تقليدية. وذلك انطلاقا من مبدأ التعلم من خلال القدوة، ففي هذه المؤسسة يكون القائد معلماً ومصمماً ومدرباً ومشرفاً في نفس الوقت. ونمط القيادة أو أسلوب الإشراف واحداً من أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على إبداع العاملين في المؤسسات، وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد على القدرات الإبداعية للعاملين، فالقادة يؤثرون في سلوكيات العمال من خلال السلطات الرسمية الممنوحة لهم، فلديهم سلطة الثواب والعقاب، كما أنهم يحكم مناصبهم الرسمية واحتكاكهم المتواصل بالعمال، يحددون أدوارهم وشكل سلوكياتهم وإنجازهم للأعمال. كما تأتي أهمية دراسة النمط القيادي من منطلق أهمية العلاقات المتبادلة بين القائد والعاملين حيث أن كل واحد من أطراف هذه العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر¹⁷.

إن الرقابة اللصيقة وسلسلة الأوامر الرئاسية لا تتناسب مع منهجية إدارة المعرفة، لأنها تقضي على روح المبادرة والحرية والمرونة في العمل، إن إدارة المعرفة توجه الأنظار في المؤسسة إلى تبني مبدأ تمكين العاملين الذي يعني إعادة هيكلة مراكز القوى، وإعادة توزيع السلطة ولحقوق التصرف واتخاذ القرار. ما يوفر قدر كبير من الحرية والمرونة والسرعة في أداء الأعمال، مما يشجع معه على المبادرة والابتكار والرقابة الذاتية لدى العاملين في المؤسسة، فالمطلوب هو تبني نهج النظرية (Y) التي تؤكد على ضرورة وضع الأهداف والخطط في المؤسسة ثم توفير المعلومات والمعارف الكافية للتنفيذ.

كما أن إدارة المعرفة لا يتطلب الثبات على نمط معين في القيادة بوصفه النمط القيادي الأفضل على الدوام وإنما يتطلب استخدام نمط القيادة الذي يتناسب مع الموقف أو المشكلات التي يواجهها التنظيم، حيث أن استخدام نمط معين من القيادة في أحد المشكلات التي يواجهها التنظيم قد لا يصلح استخدامه في مشكلة أخرى، وتوضح الدراسات المتخصصة في مجال الإبداع أن النمط المشارك الإيجابي والمهتم بالعمل والعاملين معا هو أكثر الأنماط فعالية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى التجديد والابتكار إلا أن التعلق بنمط إداري معين على أنه الأفضل دائما لرفع مستوى الأداء والإبداع يتنافى مع طبيعة الإبداع التي تتطلب التغيير والخروج عن المألوف بما يتناسب مع المشكلات التي يواجهها التنظيم والأفراد والعاملون بالمؤسسة والمواقف الأخرى المتجددة¹⁸.

وتعد العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ذات أثر كبير في تنمية الإبداع لدى هؤلاء الأفراد حيث أن قضية المشاركة في اتخاذ القرارات قضية جوهرية ذلك أنه عندما يشعر الأفراد أنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات فإنهم عادة ما يختارون بين واحد من اتجاهين أما أن ينتظموا في وجه مصادم اتخاذ القرار ويوجهوا طاقاتهم الكامنة عكسياً ضد المؤسسة أو يصلوا إلى مرحلة اللامبالاة والسلبية تجاه أهداف المؤسسة ومن ثم تنعدم الروح الإبداعية لدى أفراد التنظيم، لذلك فإن إتاحة فرص المشاركة للعاملين في اتخاذ القرار يتيح للمؤسسة الاستفادة مما لديهم من أفكار وآراء لتطوير العمل، فالمؤسسة التي تقوم على سياسة المشاركة في اتخاذ القرار، تمتاز بدفع العلاقات الإنسانية وتشجع النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي وتقبل النقد البناء، وهو كفيل لزيادة انتماء العاملين للمؤسسة الأمر الذي يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الإنتاجية العالية، كما أنه يتيح في الوقت نفسه قدراً معقولاً من الاستقلالية والطمأنينة للفرد، بما يحفز عن تقصي أسباب المشاكل وتوليد الأفكار وابتداع البدائل لحلها، كما يعد تمكين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة حسب كل من (Mc Clelland و Kanter و Bennis) والذي مفاده منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل¹⁹.

وتحتاج إدارة المعرفة إلى قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين العاملين، وإيجاد التعاون والانسجام، فالقيادة المطلوبة يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء وانتماء، وتعمل وفق أسس علمية لاستظهار القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين وتحويلها لمعارف وعلوم جديدة، تشكل الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، التي تساهم في تكوين رأس مال (معرفي/مادي) تضعها في مصاف المؤسسات المنافسة والبقاء لفترة أطول، لأن المعيار كما يقول (Peter Druker) لم يعد البقاء للأقوى بل أن البقاء للأطول نفساً²⁰.

مما تقدم أعلاه يمكن القول أن نجاح تطبيق إدارة المعرفة مرهون بقيادة تنظيمية فعالة تؤمن بالمعرفة كأداة المنافسة والاستمرارية، إضافة إلى امتلاكها لثقافة تنظيمية تمكنها من الاهتمام بالموارد البشرية واعتبارها عاملاً أساسياً بل قيادياً لباقي عوامل الإنتاج، كما عليها أن تكون حريصة وداعمة لإدارة المعرفة، عن طريق تحديد نقاط القوة ودعمها، وتحديد نقاط الضعف وإزالتها أو تطويرها، وتشخيص حالات الإبداع والمحافظة عليها، وعلى تلك القيادات في المؤسسة أن تمتلك ذكاءً ميدانياً في استقطاب الكفاءات من البيئة الخارجية عن طريق خلق أنظمة تحفيز يمكن اعتبارها عاملاً إغراءً وجذباً للكفاءات والمهارات الموجودة في تلك البيئة²¹.

سابعاً: عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

من أجل تسهيل عملية عرض النتائج ومناقشتها تم تقسيم هذه الفقر إلى جزأين، أولها، يتعلق بأهمية متغيرات الدراسة، ويرتبط الثاني باختبار فرضيات الدراسة.

1.7 السؤال الأول: هل يمتلك المديرين العاملين لدى المؤسسة سلوكاً قيادياً؟

للإجابة عن هذا السؤال والأسئلة الفرعية المرتبطة به تم استخدام المقياس النسبي التالي لمدى التوفر، وهو:

➤ من 1 أقل من 2.33 تكون الوفرة منخفضة

➤ من 2.33 – 3.66 تكون الوفرة متوسطة

➤ من 3.67 فأكثر تكون الوفرة مرتفعة

وتمت الاستعانة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة فيما يخص السلوكيات القيادية، حيث تم الحصول على وسط حسابي عام بلغ (3.60) وبانسجام عالٍ في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري العام المنخفض (0.86) وقد شملت سلوكيات القيادة الأبعاد الآتية:

1.1.7 القدرة على التأثير: حيث تبين أن المديرين في المنظمة لديهم قدرة على التأثير بحجم يعتبر فوق المتوسط، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي لهذا البعد البالغ (3.63) وبانحراف معياري بلغ (1.04)، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.93) و(3.23)، وهو ما يبين أن قدرة على التأثير متوفرة وبدرجة متوسطة في مؤسسة البريد الجزائرية الولائية بالوادي.

2.1.7 التحفيز: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.53) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام لسلوكيات القيادة وبانحراف معياري بلغ (0.78) ما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.86) و(3.14) لتحصل الفقرة التي تنص على قيام المدير بتسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة على أعلى متوسط حسابي وبأقل تشتت في الإجابات بين جميع الفقرات بقيمة بلغت (0.70)، وهو ما يؤشر المستوى المتوسط للتحفيز المستخدم من قبل المديرين في مؤسسة البريد الجزائرية الولائية بالوادي.

3.1.7 التمكين: حقق هذا البعد متوسطاً حسابياً بلغ (3.56) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام لسلوكيات القيادة وبانحراف معياري بلغ (0.81) أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.85) و(3.39) وبتشتت في الإجابات بين جمع الفقرات بقيمة تتراوح بين (0.70) و(0.90) وهو ما عكس المستوى المتوسط للتمكين الذي يمارسه المديرون في مؤسسة البريد الجزائرية الولائية بالوادي، عن طريق تحويل الصلاحيات إلى رؤساء الأقسام والاختصاصيين وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة.

2.7. السؤال الثاني: هل تمتلك المؤسسة نظام لإدارة المعرفة؟

للإجابة عن هذا السؤال والأسئلة الفرعية المرتبطة به تم استخدام المقياس النسبي التالي لمدى التوفر، وهو:

✓ من 1 أقل من 2.33 تكون الوفرة منخفضة

✓ من 2.33 – 3.66 تكون الوفرة متوسطة

✓ من 3.67 فأكثر تكون الوفرة مرتفعة

وتمت الاستعانة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. تمنح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بخصوص إدارة المعرفة، إذ كان الوسط حسابي العام (3.96) وبانسجام عال في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري المنخفض البالغ (0.73) وقد شملت إدارة المعرفة الأبعاد التالية:

1.2.7 ابتكار المعرفة: يتبين أن مستوى توليد وابتكار المعرفة في مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي كان فوق المتوسط وهو ما يؤكد أن المتوسط الحسابي العام لابتكار المعرفة بلغ (3.90) وبانحراف معياري عام قدره (0.72) في حين أن الفقرات تراوح المتوسط الحسابي لها بين القيمتين (3.98) و(3.83) وتراوح الانحراف المعياري في هذه الفقرات بين (0.65) و(0.85) وهو ما يدل على أن تشتت الإجابات في هذا البعد قليل.

2.2.7 نشر المعرفة: حقق هذا المتغير متوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي العام لإدارة المعرفة يؤكد المتوسط الحسابي لهذا المتغير البالغ (4.02) وبانحراف معياري بلغ (0.74) أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (4.17) و(3.88)، وهو ما يؤكد على المستوى المتوسط لعملية نشر المعرفة داخل مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي.

3.2.7 تطبيق المعرفة: عكست إجابات العينة مستوى توفر متوسط لتطبيق المعرفة إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.66) وهو أعلى من المتوسط العام لإدارة المعرفة، أما الانحراف المعياري بلغ (0.78) في حين على مستوى الفقرات فكانت المتوسطات الحسابية محصورة بين القيمتين (3.81) و(3.58) أما الانحراف المعياري للفقرات فكان يتراوح بين (0.70) و(0.93) وهو ما يؤكد المستوى المتوسط لعملية تطبيق المعرفة في مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي.

ثامنا: اختبار فرضيات الدراسة

1.8 الفرضيات الفرعية:

1.1.8 الفرضية الأولى (H0): تدعم القدرة على التأثير عند القادة في المؤسسة على نجاح تطبيق إدارة المعرفة (ابتكار

المعرفة، نشر، تطبيق)

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الآثار المحتمل للقدرة على التأثير في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي، وكما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (1): نتائج اختبار دعم القدرة على التأثير في نجاح تطبيق إدارة المعرفة

Sig [*] مستوى المعنوية	β معامل الانحدار	F الجدولية	F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.000	0.473	3.93	33.311	0.118	0.344	اثر القدرة على التأثير في ابتكار المعرفة
	0.674	3.93	53.814	0.281	0.530	اثر القدرة على التأثير في نشر المعرفة
	0.699	3.93	55.264	0.232	0.482	اثر القدرة على التأثير في تطبيق المعرفة

* يكون التأثير له دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (1) أثر القدرة على التأثير في كل من ابتكار المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأثر القدرة على التأثير على كل من ابتكار المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.344) بين القدرة على التأثير وابتكار المعرفة و (0.530) بين القدرة على التأثير وعملية نشر المعرفة وكانت قيمة معامل الارتباط R بين القدرة على التأثير وعملية تطبيق المعرفة (0.482) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.118) للقدرة على التأثير وابتكار المعرفة و (0.281) للقدرة على التأثير ونشر المعرفة في حين كان معامل التحديد للقدرة على التأثير وعملية تطبيق المعرفة (0.232) أي أن ما قيمته (0.118) من ابتكار المعرفة و (0.281) من نشر المعرفة و (0.230) من تطبيق المعرفة ناتج عن التغيير في القدرة على التأثير في مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي، كما بلغت قيمة درجة التأثير (β) لكل من ابتكار المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة (0.473) و (0.674) و (0.699) على التوالي، وهو يعني أن زيادة بدرجة واحدة في القدرة على التأثير في مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي تؤدي إلى زيادة في ابتكار المعرفة بمقدار (0.473) وزيادة في نشر المعرفة ب (0.674) ويزيد تطبيق المعرفة بمقدار (0.669) وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (33.311) لتأثير القدرة على التأثير في ابتكار المعرفة و (53.814) لتأثير القدرة على التأثير على نشر المعرفة و (55.264) لتأثير القدرة على تطبيق المعرفة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع F الجدولية التي بلغت (3.93) وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونستنتج أن القدرة على التأثير لها دور في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، في مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي.

2.1.8 الفرضية الثانية (H0)₂: يساهم التحفيز من طرف القادة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (ابتكار، نشر، تطبيق). للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الآثار المحتمل التحفيز من طرف القادة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي، وكما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (2): نتائج اختبار مساهمة التحفيز من طرف القادة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة

Sig*	β	F	F	(R ²)	(R)	البيان
مستوى المعنوية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	0.784	3.93	8.065	0.055	0.235	مساهمة التحفيز من طرف القادة في ابتكار المعرفة
	0.884	3.93	30.435	0.181	0.425	مساهمة التحفيز من طرف القادة في نشر المعرفة
	0.802	3.93	17.691	0.256	0.506	مساهمة التحفيز من طرف القادة في تطبيق المعرفة

*يكون التأثير له دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (2) اثر مساهمة التحفيز من طرف القادة في كل من ابتكار المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأثر التحفيز من طرف القادة على كل من ابتكار المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.235) بين التحفيز من طرف القادة وابتكار المعرفة و (0.425) بين التحفيز من طرف القادة وعملية نشر المعرفة وكانت قيمة معامل الارتباط R بين التحفيز من طرف القادة وعملية تطبيق المعرفة (0.506) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.055) للتحفيز من طرف القادة وابتكار المعرفة و (0.181) للتحفيز من طرف القادة ونشر المعرفة في حين كان معامل التحديد للتحفيز من طرف القادة وعملية تطبيق المعرفة (0.256) أي أن ما قيمته (0.055) من ابتكار المعرفة و(0.181) من نشر المعرفة و (0.256) من تطبيق المعرفة ناتج عن التغيير في التحفيز من طرف القادة في مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي كما بلغت قيمة درجة التأثير (β) لكل من ابتكار المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة (0.784) و (0.884) و (0.802) على التوالي، وهو يعني أن زيادة بدرجة واحدة في التحفيز من طرف القادة تؤدي إلى زيادة في ابتكار المعرفة بمقدار (0.784) وزيادة في نشر المعرفة ب (0.884) ويزيد تطبيق المعرفة بمقدار (0.802)، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (8.065) لتأثير التحفيز من طرف القادة في ابتكار المعرفة و (30.435) لتأثير التحفيز من طرف القادة على نشر المعرفة و (17.691) لتأثير التحفيز من طرف القادة على تطبيق المعرفة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع F الجدولية التي بلغت (3.93) وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونستنتج أن التحفيز من طرف القادة له دور في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، في مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي.

3.1.8 الفرضية الثالثة (H0)₃: يشجع أسلوب التمكين في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (ابتكار، نشر، تطبيق) ؟ للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لأسلوب التمكين في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي، وكما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (3): نتائج اختبار تشجيع أسلوب التمكين في نجاح تطبيق إدارة المعرفة

Sig*	β	F	F	(R ²)	(R)	البيان
مستوى المعنوية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	0.238	3.93	26.884	0.311	0.557	لا يشجع أسلوب التمكين في ابتكار المعرفة
	0.960	3.93	33.619	0.299	0.546	لا يشجع أسلوب التمكين في نشر المعرفة
	0.334	3.93	40.212	0.248	0.498	لا يشجع أسلوب التمكين في تطبيق المعرفة

* يكون التأثير له دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر : من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (3) اثر أسلوب التمكين في كل من ابتكار المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب التمكين على كل من ابتكار المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.557) بين التمكين وابتكار المعرفة و (0.546) بين التمكين وعملية نشر المعرفة وكانت قيمة معامل الارتباط R بين التمكين وعملية تطبيق المعرفة (0.498) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.311) للتمكين وابتكار المعرفة و(0.299) للتمكين ونشر المعرفة في حين كان معامل التحديد للتمكين وعملية تطبيق المعرفة (0.248) أي أن ما قيمته (0.311) من ابتكار المعرفة و(0.299) من نشر المعرفة و (0.248) من تطبيق المعرفة ناتج عن التغيير أسلوب التمكين داخل مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي، كما بلغت قيمة درجة التأثير (β) لكل من ابتكار المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة (0.238) و (0.960) و (0.334) على التوالي، وهو يعني أن زيادة بدرجة واحدة في التمكين تؤدي إلى زيادة في ابتكار المعرفة بمقدار (0.238) وزيادة في نشر المعرفة ب (0.960) ويزيد تطبيق المعرفة بمقدار (0.334)، وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (26.884) لتأثير التمكين في ابتكار المعرفة و (33.619) لتأثير التمكين على نشر المعرفة و (40.212) لتأثير التمكين على تطبيق المعرفة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع F الجدولية التي بلغت (3.93) وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونستنتج أن أسلوب التمكين له دور في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، في مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي.

3.1.8 الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير للقيادة (القدرة على التأثير، التحفيز، التمكين) على نجاح تطبيق إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، نشر، تطبيق).

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الآثار المحتمل للقيادة على نجاح

تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي، وكما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (4): نتائج اختبار تأثير القيادة بأبعادها مجتمعة على نجاح تطبيق إدارة المعرفة

Sig*	β	F	F	(R ²)	(R)	البيان	
مستوى المعنوية	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	ابتكار المعرفة	اثر القيادة على نجاح تطبيق إدارة المعرفة
0.000	1.495	3.93	47.980	0.381	0.617	ابتكار المعرفة	اثر القيادة على نجاح تطبيق إدارة المعرفة
	1.262	3.93	39.480	0.336	0.580	نشر المعرفة	
	1.445	3.93	42.159	0.361	0.601	تطبيق المعرفة	

* يكون التأثير له دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول (4) أثر سلوكيات القيادة مجتمعة في كل من ابتكار المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة مجتمعة على كل ابتكار المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.617) بين سلوكيات القيادة وابتكار المعرفة و (0.580) بين سلوكيات القيادة وعملية نشر المعرفة وكانت قيمة معامل الارتباط R بين سلوكيات القيادة وعملية تطبيق المعرفة (0.601) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.381) لسلوكيات القيادة وابتكار المعرفة و (0.336) لسلوكيات القيادة ونشر المعرفة في حين كان معامل التحديد لسلوكيات القيادة وعملية تطبيق المعرفة (0.361) أي أن ما قيمته (0.381) من ابتكار المعرفة و (0.336) من نشر المعرفة و (0.361) من تطبيق المعرفة ناتج عن التغيير في سلوكيات القيادة مجتمعة، في مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي كما بلغت قيمة درجة التأثير (β) لكل من ابتكار المعرفة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة (1.495) و (1.262) و (1.445) على التوالي، وهو يعني أن زيادة بدرجة واحدة في سلوكيات القادة مجتمعة (القدرة على التأثير، التحفيز، التمكين) تؤدي إلى زيادة في ابتكار المعرفة بمقدار (1.495) وزيادة في نشر المعرفة ب (1.262) ويزيد تطبيق المعرفة بمقدار (1.445) وتؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (47.980) لتأثير سلوكيات القادة مجتمعة (القدرة على التأثير، التحفيز، التمكين) في ابتكار المعرفة و (39.480) لتأثير سلوكيات القادة مجتمعة على نشر المعرفة و (42.159) لتأثير سلوكيات القادة مجتمعة على تطبيق المعرفة وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع F الجدولية التي بلغت (3.93) وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية، وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونستنتج أن القيادة لها تأثير على نجاح تطبيق إدارة المعرفة، أي أن القيادة بأبعادها ترتبط بإيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الذي يساهم في فاعلية ونجاح تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي.

تاسعا: مناقشة النتائج و التوصيات.

جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء وتؤكد أن المؤسسة التي ترغب في تطبيق إدارة المعرفة هل يجب أن تمتلك قيادة بها سمات خاصة، حتى تضمن نجاح نظام إدارة المعرفة. وإقرانه بدراسة ميدانية على مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي، نظرا لما شهدته وتشهده هذه الأخيرة من تغيرات كبيرة شهدت اهتمامنا، ومن خلال استعراض الجانب النظري توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

- ✓ إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يمكنها من تحقيق مزايا تنافسية طويلة الأجل.
- ✓ لا يتم نجاح تطبيق نظام إدارة المعرفة دون دعم من قيادة المؤسسة، لأنه ضروري لتشجيع عمليات التعلم والتبادل المعرفي بين أعضاء المؤسسة، وكذلك لضمان نجاح وفاعلية برامج التدريب والتنمية المهارات.
- ✓ تعتمد إدارة المعرفة على العنصر البشري وتؤكد على أهميته في تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة، والعنصر البشري لا ينظر إليه كأفراد فقط ولكن كأفراد يعملون في إطار مجموعات فرعية تتنظم في إطار مجموعة كلية هي المؤسسة.

ومن خلال استعراض لنتائج الجانب التطبيقي فقد توصل الباحث إلى ما يلي:

- ✓ أسفرت نتائج اختبار العلاقة عن وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والقيادة إذ حققت معامل ارتباط 55.8% .
- ✓ وجود نظام اتصالات لدى المؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي لا يساهم في تحقيق أهداف إدارة المعرفة وبالتالي لا يدعم نجاح تطبيقها.
- ✓ اعتماد مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي على منهج التخصص الشديد في تصميم العمل وهو ما يقتل روح الإبداع والتطوير في المنظمة وهو بذلك يقضي على العملية الأساسية لإدارة المعرفة "توليد المعرفة".
- ✓ القيادة في المؤسسة صارمة ومثبثة للنشاطات الإبداعية وقد توصلت الدراسة إلى أن التغيير في أسلوب القيادة ضروري في مؤسسة بريد الجزائر حتى يتوفر لإدارة المعرفة البيئة المناسبة لنجاح تطبيقها.
- ✓ اهتمام مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي بالمخزون المعرفي الذي تمتلكه المؤسسة غير كافٍ وتعتبر الجهود التي تبذلها بغية تطويره و تثمينه محدودة.
- ✓ نمط القيادة في مؤسسة بريد الجزائر المديرية الولائية بالوادي نمط غير داعم لنشاطات وعمليات إدارة المعرفة، ذلك لأنه يرفض التفويض والتمكين وتقل ثقته في إمكانيات الأفراد العاملين في المؤسسة، وهو مع ذلك يمكن أن نجد له بعض الأعدار التي هي نابعة من خصوصية نشاط المؤسسة، ولكن يمكن أن يقوم بهامه بطريقة تنشر الشعور بالثقة والمسؤولية وبما يدعم العمل الأبتكاري والإبداعي للأفراد.

- ¹ Avolio, B.J., Waldman, D.A., and Yammarino, F.J. (1991), "Leading in the 1990s: The Four Is of Transformational Leadership", Journal of European Industrial Training, 15: 9-16.
- ² Idem ,p :13-14
- ³ سعد على العنزي وآخرون، آراء وأضواء على واقع ومستقبل إدارة الموارد البشرية صعبة المراس في منظمات الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد العراق، المجلد 14، العدد 50، سنة 2008، ص 45.
- ⁴ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفا عمان الأردن، 2008، ص 43.
- ⁵ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، ط 2، الوراق للنشر والتوزيع الأردن، 2008، ص 61.
- ⁶ ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 68-69.
- ⁷ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 44.
- ⁸ Alain J. Godbout :Filtering knowledge- changing information into knowledge assets , Journal of Systemic Knowledge Management, January 1999,p :54
- ⁹ حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 38.
- ¹⁰ Peffer J., Sutton R.I., Knowing 'What' To Do Is Not Enough: Turning Knowledge Into Action, California Management Review, 42/1, 1999., p8.4
- ¹¹ Michael Marquardt . Building the Learning Organization, New York: McGraw Hill, 1996, p.07.
- ¹² إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار وراق، الأردن، 2007، ص 60.
- ¹³ Nonaka Ikujiro & konno Naporu.The Concept of "Ba":Building a Foundation for Knowledge Creation, California Management Review, Spring,40,3;AB/INFORM Global. (1998),p9.
- ¹⁴ سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا الأردن، 2008 ص 38.
- ¹⁵ هيثم حجازي، قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في موظفيها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005، ص 79.
- ¹⁶ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ص 205.
- ¹⁷ عبد المعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإدارة، مسقط سلطنة عمان، سنة 1995، ص 56.
- ¹⁸ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2002، ص 373-372.
- ¹⁹ يحيى ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 32.
- ²⁰ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجيه، دار غرين للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 113.
- ²¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004، ص 74.