



أثر السلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة،

دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بشار

The Impact leadership Behaviors on The Practice of Knowledge Management Process (A Case Study :Turabi Boudgema Bechar)

أ.د. كوديد سفيان

د.سعيدى عادل*

مخبر استراتيجيات تنمية القطاع الفلاحي و السياحي

مخبر استراتيجيات تنمية القطاع الفلاحي و السياحي،

(ج. عين تيموشنت)، جامعة تلمسان، الجزائر

جامعة عين تيموشنت، الجزائر

sou-fy-a@hotmail.fr

adelamir036@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/04/22

تاريخ القبول: 2023/04/07

تاريخ الإرسال: 2023/02/01

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إكتشاف دور السلوكيات القيادية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة ، بدراسة لمستشفى ترابي لولاية بشار ، وهذا المعرفة إمكانية وجود أثر نوعي لكل سلوك قيادي على كل عملية من عمليات إدارة المعرفة ، من خلال اقتراح نموذج يدمج بين التصنيف الهيكلي لسلوكيات القيادة و نموذج إنشاء المعرفة . وللقيام بذلك تم توزيع استبانة على عينة عشوائية قدرت ب 100 موظف من مستشفى ترابي بوجمعة ، و بالإعتماد على برنامجي Spss 28 و Smart pls 4 ، أوضحت النتائج وجود أثر نوعي للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة، من خلال وجود أثر نوعي لسلوك الموجه للعلاقات على عملية التنشئة الإجتماعية ، وكذا وجود أثر نوعي للسلوك الموجه للتغيير على عملية التجسيد ، إضافة لوجود أثر نوعي لسلوك الموجه نحو الخارج على عملية الترابط و كذا أثر نوعي لسلوك العمل على عملية التفريغ في مستشفى ترابي بوجمعة ولاية بشار .

الكلمات المفتاحية: قيادة ؛ سلوكيات قيادية ؛ إدارة معرفة ؛ عمليات إدارة المعرفة ؛ نموذج (SEGI) ؛ نموذج (Yukl).

Abstract :

This study investigates the role of leadership behaviours (LB) in triggering KM process in Tourabhi Boudjema's Hospital in Becher's city ; in order to see the distinctive effect of each leadership type on each KM process offering both Gray Yukl (2012) and Nonaka and Takeuchi (1996) models. The questionnaire has distributed to a random sampling (around 100 employees), where the data has analyzed based on the Statistical Package (SPSS) and the Smart pls 4 software. The results have proved the hypotheses of the proposed model's validity, through the existence of the effect of relationship-oriented behaviour in actuating the socialization process, as well as the effect of change-oriented behaviour on the externalization process, the effect of external -oriented behaviour in activating the combination process, and as an impact of task -oriented behaviour in activating the internalization process.

Key Words: Leadership; Leadership behaviors; Knowledge management; Knowledge management processes; (SEGI); Yukl's Taxonomy .

JEL Classification: M12, D23.

*مرسل المقال: سعيدى عادل (adelamir036@gmail.com)



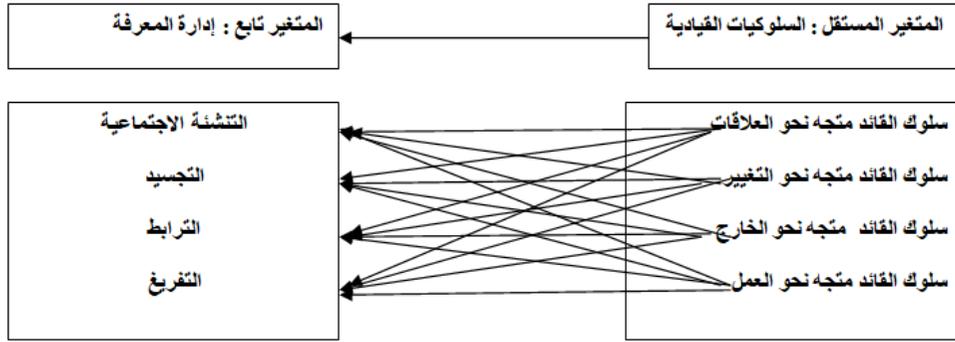
المقدمة:

لقد أصبحت المنظمات اليوم تسعى جاهدة للحصول على سلاح "المعرفة"، بحيث أصبحت هذه الأخير البوابة الرئيسية لنجاح كل عمل إبداعي وكذا السمعة التجارية لكل المنظمات الرائدة. فبعد ما كانت تتسابق المنظمات للحصول على التكنولوجيا الحديثة ها هي اليوم تتسابق للحصول على المعرفة، وهذا لأن حال اليوم لم يغدوا مثل البارحة فالبقاء لم يعد بعد الآن للأقوى بقدر ما أصبح للأسرع التي تمكن المنظمة من إدارة معارفها وتفعيل عملياتها بالشكل الذي يحقق للمنظمة أهدافها. بحيث تعد المستشفيات إحدى أكثر المؤسسات مواجهة للتحديات في الآونة الأخيرة خاصة بعد أزمة كوفيد 19، و الذي يحتم عليها ضرورة الاستغلال الأمثل للخبرات والمعارف التي يمتلكها موظفوها و كذا البحث في كيفية إدارتها بالكفاءة و الفعالية اللازمة ، بشكل الذي يضمن نجاح ممارسات عمليات إدارة المعرفة على مستواها. إذ تعتبر القيادة بسلوكياتها الفعالة أحد أهم المتغيرات التنظيمية التي تقود المنظمات للنجاح في تحقيق أهدافها، وهذا لقدرة القيادة في الإقناع و تغير المعتقدات مما يمكنها من تحريك الأفراد نحو رؤية المنظمة وتوجهاتها المستقبلية، ومن هذا المنطلق سوف نحاول في هذه الدراسة اكتشاف دور السلوكيات القيادية في تفعيل ممارسات عمليات إدارة المعرفة في مستشفى تراي بوجمة بشار.

الإشكالية : إن السبيل الأمثل لتفعيل إدارة المعرفة داخل المنظمة لا يكون إلا من خلال القدرة على تسهيل القيام بعملياتها من طرف العاملين، بحيث أوضحت الدراسات السابقة أن لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة ظروفها وخصائصها التي تميزها عن غيرها من العمليات، والتي تشكل مواقف خاصة بها تتطلب من إدارة المنظمة التحلي بالسلوكيات الملائمة لتفعيلها وتوفير الظروف الملائمة لتشجيع العاملين على القيام بها حسب متطلباتها وشروطها. وهنا يأتي الدور الفعال للقائد وقدرته على تحريك مشاعر تابعيه وتغيير معتقداتهم من خلال تفاعلهم اليومي مما يسمح له بالتأثير على معتقداتهم وتشجيعهم على نقل معارفهم وتبادلها مع باقي أعضاء المنظمة. بحيث نشير أن هذه الدراسة تستلهم طرحها بناء على مدخل النظرية الموقفية في القيادة والتي على ضوءها نحاول معرفة في ما إذا كان هناك سلوك قيادي ملائم لكل عملية معرفية على حدى في مستشفى تراي بوجمة، وهذا من خلال الدمج بين التصنيف السلوكي للقائد ل (Yukl 2012) ونموذج إنشاء المعرفة (SECI (Nonaka and Takeuchi (1996) ، ومن خلال ما سبق نطرح التساؤل التالي ما هو السلوك القيادي الملائم لتفعيل كل عملية معرفية من عمليات إدارة المعرفة في مستشفى تراي بوجمة بشار.



الشكل 01 : نموذج البحث



المصدر: من اعداد الباحثين.

وللإجابة على هذه الإشكالية تم إعداد فرضيات الدراسة على الشكل التالي:

يوجد أثر نوعي مباشر لسلوكيات القيادة على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في مستشفى ترابي بوجمة بشار.

أهمية الدراسة: تتجلى أهمية هذه الورقة البحثية في دراستها لأثر السلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة بطريقة معمقة، أين تحاول البحث عن إمكانية وجود سلوك قيادي ملائم لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة على حدى، وهذا باعتبارها من بين الدراسات العربية و الأجنبية القليلة التي تتطرق لهذا النوع من التأثير حسب علم الباحثان. ناهيك عن الأهمية البالغة لإدارة المعرفة والتي تعتبر من بين الركائز التنظيمية في ظل اقتصاد المعرفة والتي تسعى كل المنظمات اليوم لتفعيلها و استخدامها بكل فعالية و كفاءة.

أهداف الدراسة : تهدف الدراسة الحالية في ضوء الإشكالية التي تعالجها إلى بلوغ الأهداف التالية:

- إثراء الجانب النظري فيما يخص العلاقة و ربط بين نماذج متغيرين الدراسة (السلوكيات القيادية وإدارة المعرفة) وكذا محاولة إعطاء تفسيرات أكاديمية للنقاط المشتركة بينهم.
- تقديم النموذج النظري الذي يربط بين متغيرات الدراسة والقيام باختباره في الواقع الميداني.
- معرفة مدى ملائمة كل سلوك قيادي لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة في مستشفى ترابي بوجمة بشار.

I. مفاهيم عامة حول السلوكيات القيادية وعمليات إدارة المعرفة

1. مفهوم المعرفة وأشكالها : لقد تعددت المفاهيم التي جاءت لتعريف هذا المصطلح ، فعلى الرغم من أن المعرفة شيء مرتبط بالإنسان منذ الأزل، إلى أن تداولها في الأدب الإداري قد أصبح حديث الساعة ، بحيث يعبر عنها " Daft " بأن المعرفة عبارة عن تراكم كم هائل من التجارب و الخبرات التي يتحصل عليها الفرد أو المنظمة مع مرور الزمن ، والتي تسمح لصاحبها بحل المشكلات وكذا توسيع آفاق الحلول في الظروف المعقدة (العمرى 2009) ، الأمر الذي جعل المعرفة من أهم الأصول الفكرية وأعلىها قيمة ، بحيث تمثل البوابة الأساسية لانتقال و نمو المنظمات إلى اقتصاد معرفي أين تكون فيه هي الأداة الرئيسية للابتكار و الإبداع . كما يعتبرها البعض الآخر على أنها ذلك الزخم المعرفي الغير مرئي و الذي يمكن ملاحظته فقط من خلال المهارات و الخبرات التي يتحلى بها الفرد أثناء إنجازها للمهام (Davenport and Prusak 1997) . إن ما لاحظناه أثناء تصفحنا للدراسات



السابقة يشير إلى أن أغلب المفاهيم حول المعرفة قد كشفت ارتباطها الوثيق بالمرود البشري ، إذ يعبر عنها الكثير من الباحثين بأنها مجموعة من الأفكار القيمة و العالية الجودة والتي تسمح باتخاذ القرارات الصائبة في ظروف المعقدة ، بحيث يتمثل مصدرها في العقل البشري (Ardichvili, Maurer et al. 2006). ويهدف إيجاد مفهوم دقيق للمعرفة و الإحاطة بكل جوانبها ، يجدر بنا الخوض أكثر في أشكالها و أنواعها ، و التي قدمها الخبراء في نوعين رئيسيين هما المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة (Nonaka and Takeuchi 1996) .

إن المعرفة في مضمونها مفهوم شديد التعقيد ، وهذا لارتباط هذه العملية بالعنصر البشري الذي يعتبر المصدر الأول لها . ونظرا لسعي المنظمات اليوم لإدارتها بالشكل اللازم بما يحقق أهدافها ، وجب تبسيطها بالكيفية التي تسمح للمنظمة من الاستفادة منها و إستغلالها ، بحيث يعرف الوجه المبسط لها بالمعرفة الصريحة Explicit Knowledge و التي تتمثل في تلك المعرفة الملموسة الظاهرية التي تكون على شكل كتب ، أقراص ، معلومات واضحة مما يسهل اكتسابها و مشاركتها مع الأفراد وحتى تخزينها في الذاكرة التنظيمية للمنظمة (K. Kakabadse, Kouzmin et al. 2001). كما تعرف المعرفة الصريحة كذلك ب المعرفة الهيكلية أو الرسمية وهذا لاعتمادها على مختلف القوانين الرسمية و البرامج وكذا التكنولوجيا في عملية فك شفرتها و نقلها وكذا تخزينها داخل الأنظمة الخبيرة للمنظمة (Amin Bidokhti, Makvand-Hosseini et al. 2011). أما بخصوص المعرفة الضمنية Tacit Knowledge فهي النوع الأكثر تعقيدا و الأكثر قيمة ، فقد عبر عنها ميشال بولاني من خلال أن الفرد قد يملك الكثير من المعارف التي لا يمكنه البوح بها ، والتي فقط يمكن ملاحظتها أثناء إنجازها للأعمال (عاصم 2010). فعلى العكس من المعرفة الصريحة فإن المعرفة الضمنية متصلة بعقول الأفراد مما يصعب من محاولة نقلها بالطرق التقليدية كالاتماد على القوانين أو التكنولوجيا والتي يكون السبيل الوحيد لنقلها من خلال تقوية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة (Nonaka, Toyama et al. 2000) . بحيث تعرف المعرفة الضمنية على أنها تلك المهارات و الخبرات التي يتمتع بها الفرد والتي يتم تطويرها و وصلها من خلال التجارب و القيام بالأعمال التطبيقية ، مما يسمح للفرد بإدراك الحقائق حول ماهية الأشياء (القادر 2013). كما أن المنظمات الذكية تعلم جيدا أهمية تحقيق التداؤبية بين كلا نوعي المعرفة ، فكلاهما مكمل للأخر و ضروري من أجل النمو و إنشاء المعارف الجديدة ، بحيث يكون ذلك من خلال تبني المنظمة لإدارة المعرفة كوسيلة فعالة لتحقيق التوجه المعرفي و التعلم داخل المنظمة .

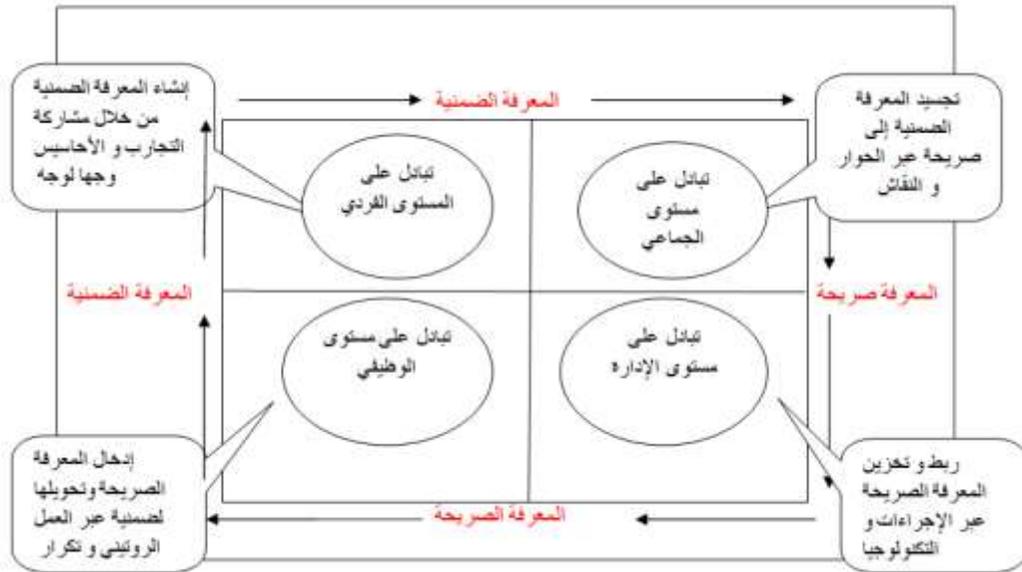
1.1.1. تعريف إدارة المعرفة و أهميتها: تلعب إدارة المعرفة الدور الحاسم في ازدهار المنظمة أو فشلها، إذ تعرف على أنها ذلك النظام المسئول على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية من خلال تنمية قدرات الأفراد و العمل على تطويرها بما يحقق الأداء الأمثل للمنظمة (Nonaka, Kobayashi et al. 2008) . كما تعبر إدارة المعرفة على قدرة المنظمة على خلق روتين معرفي للعاملين من خلال تسهيل عملية تبادل الخبرات و المهارات داخل المنظمة (Sheng, Chang et al. 2013) . ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة المعرفة ، نقدم التعريف الإجرائي لها و الذي سوف نعتمده في هذه الدراسة ، بحيث نعبر عن إدارة المعرفة بتلك العملية الديناميكية التي



تحدث في سياق تعليمي يتم بصورة رسمية هادفة أو من خلال إطار غير رسمي موجه نحو تسهيل عملية التشارك المعرفي ، وزيادة نقل المعارف الضمنية إلى تنظيمية صريحة بما يحقق للمنظمة نظام معرفي قائم بذاته . لقد أصبحت جميع المنظمات اليوم تدرك الأهمية البالغة لإدارة المعرفة في مساهمتها لتحقيق الريادة و الازدهار، فزيادة لاعتبارها من بين أهم المفاتيح لتحقيق الميزة التنافسية و الصعود في سلم الترتيب (Sheng, Chang et al. 2013)، يظهر دورها الحيوي في تفعيل الوعي لدى أعضاء المنظمة بمدى حجم المزايا التنافسية الخفية التي يملكونها، وبهذا تسهل عملية استغلالها بما يفتح للمنظمة أفقا جديدة في المستقبل. كما أنها تمكن المنظمة من تحقيق الكفاءة و الفعالية في إنجاز الأعمال وهذا من خلال جعل المنظمة في حالة من الوعي بما تحتاج إليه و كذا رسم الطريق الصحيح لكيفية الوصول إليه بأقل الجهود بما يضمن للمنظمة زيادة الأداء التنظيمي (المشمري 2013). إضافة لذلك تلعب إدارة المعرفة دور بالغ الأهمية في صنع و اتخاذ القرارات اللازمة وهذا من حيث قدرتها على استخدام المعلومات و المهارات في سياقها الصحيح من حيث الوقت و المكان الملائم ، وبهذا يكون لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في خلق و تنمية رأس المال الفكري داخل المنظمة بما يحقق لها القدرة على تطوير مواردها البشرية و كذا زيادة الإبداع و الابتكار في أداءها .

2.1. الممارسات المختلفة لعمليات إدارة المعرفة من خلال نموذج إنشاء المعرفة لنوناكا SECI : لقد أظهرت الدراسات السابقة العديد من النماذج التي بينت مختلف عمليات إدارة المعرفة ، فقد كشف البعض منها عن نموذج لعمليات إدارة المعرفة مكون من 4 عمليات متمثل في كل من بناء المعرفة ، نشرها وكذا تطبيقها و تجسيدها (Demarest 1997) ، بينما قدمها بعض الباحثين في 3 عمليات ، مثل اكتساب المعرفة ، توزيع المعرفة ، و تطبيق المعرفة (Darroch 2003) . في حين يعتبر النموذج الذي قدمه نوناكا و تاكيشي في إنشاء المعرفة من بين أشهر النماذج و أكثرها واقعية ، والذي يوضحان من خلاله عمليات إدارة المعرفة في أربعة مراحل أساسية تتمثل في التنشئة الاجتماعية Socialisation ،التجسيد Externalisation ، الربط Combination، الإدخال أو التفرغ (Nonaka and Takeuchi 1996)(Internalisation). بحيث يؤمن كل من نوناكا و تاكيشي بفكرة أن الهدف من إدارة المعرفة لا يكون في نقل و تبادل المعارف فقط ، بل في قدرة المنظمة على إنشاء معارف جديدة و الذي يتحقق من خلال عملية معرفية ديناميكية لا متناهية يتم فيها تحويل المعرفة الضمنية Tacit knowledge إلى معرفة صريحة Explicit knowledge و من خلال هذه العمليات الأربعة تنتقل معارف العاملين الفردية الضمنية Individuel إلى فرق العمل Group ثم توزع إلى باقي مستويات المنظمة ككل Organisation لتعود من جديد إلى أفراد المنظمة وهذا ما يسميه نوناكا بحلقة المعرفة كما يوضحه الشكل 2 أسفله .

الشكل 2 : نموذج نوناكا و تاكيشي إنشاء عمليات إدارة المعرفة من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة (Nonaka and Takeuchi 1996)



2. مفهوم القيادة ونظرياتها:

رغم الكثير من التراكمات العلمية التي جاءت بصدد مفهوم القيادة إلى أن ظاهرة القيادة في الأدب الإداري لازالت تعاني الكثير من الغموض مما يجعلها بحاجة إلى المزيد من التفسيرات لظواهرها المختلفة ، بحيث تعرف القيادة على أنها قوة التأثير في الآخرين من خلال جعلهم يؤمنون بأهداف المنظمة و الطريق المؤدي لتحقيقها (Yukl 2012) . كما تعرف القيادة كذلك على أنها عملية إيجابية هادفة يقوم بها شخص أثناء إشرافه على الآخرين بهدف تحقيق هدف معين ، وهذا بالاعتماد على سلوكياته الشخصية أو سلطته الإدارية (Rahimi, 2011) . و بهذا يتضح لنا أن للقائد قدرة خاصة تميزه عن غيره تتمثل في قدرته على إقناع الآخرين بالأهداف المسطرة و بالكيفية التي سوف يتبعونها لتحقيق هذه الأهداف. بحيث كشفت الدراسات عن العديد من النظريات التي جاءت تبين ظاهرة القيادة والتي نجد من بينها(مفيدة 2016):

- **نظرية الرجل العظيم** : تؤمن هذه النظرية بفكرة أن القادة يولدون ولا يصنعون ، والتي مفادها أن القائد رجل عظيم يولد بالفطرة بصفات ومميزات قيادية خلقية وجسمية . جاءت بعد هذه النظرية نظرية أخرى مكملتها لها تدعى بنظرية السمات بحيث تعتبر أن القادة العظماء يتميزون بسمات خاصة تميزهم عن غيرهم من التابعين ، وبهذا حاولت هذه النظرية أن تدرب الأفراد على تنمية هذه السمات الشخصية مند الصغر .
- **النظرية السلوكية** : و التي تعتبر من بين أكثر النظريات القيادية شيوعا وهذا لارتكازها على التجارب العلمية و التي قامت بها كل من جامعة أوهايو و جامعة ميشيغان ، بحيث تقوم هذه النظرية على فكرة مفادها أن القائد يستطيع قيادة أتباعه نحو تحقيق الأهداف من خلال مجموعة من السلوكيات و التي ميزتها هذه النظرية



في سلوكين ، يتمثل السلوك الأول في سلوك القائد الذي يركز على الإنتاج و العمل ، وأما الثاني فيظهر في سلوك القائد الذي يركز على الاهتمام بالأفراد.

● **النظرية الموقفية :** تضيف هذه النظرية على النظرية السلوكية فكرة أن المواقف هي من تصنع القائد، إذ تعتبر أنه لا يوجد نمط قيادي واحد يصلح لجميع المواقف ، بحيث تعتبر دراسة فيدلر من بين أشهر الدراسات الموقفية التي جاءت بها هذه النظرية .

● **نظرية المسار والهدف :** أما بخصوص هذه النظرية فقد قامت على الجمع بين النظرية السلوكية والموقفية معا ، إذ تقوم هذه النظرية بإعطاء مجموعة من السلوكيات التي يجب أن يتمتع بها القائد أثناء تعامله مع تابعيه، بحيث يلائم القائد سلوكه على حسب تطور مستوى تابعيين وتمكنهم من أداء المهام.

لقد كان لكل نظرية من النظريات التي ذكرناها مساهمة هامة في توضيح ظاهرة القيادة، بحيث سنركز في دراستنا هذه على النظرية السلوكية و الموقفية في دراستنا للعلاقة بين القيادة و عمليات إدارة المعرفة، بحيث سنبنى دراستنا على سلوكيات التي قدمها (Yukl 2012) وكيفية ملائمتها مع كل عملية من عمليات إدارة المعرفة.

1.2. نموذج سلوكيات القيادة الفعالة ل Gray Yukl: في محاولة للبحث عن السلوكيات القيادية التي تستطيع تحقيق أثر في تحسين أداء المنظمة ، يقدم نموذج تصنيف سلوكيات القيادة ل (Gray Yukl 2012) وصف للسلوكيات القيادية الفعالة التي تستطيع التأثير على العاملين بما يحقق أهداف المنظمة بكل كفاءة وفعالية ، بحيث يقوم هذا التصنيف السلوكي على مراجعة شاملة للأدبيات الإدارية ، وكذا القيام بمسح ميداني للمعامل و المؤسسات بناء على البيانات التي تم جمعها من نماذج للقيادة المميزين ، أين يدمج هذا النموذج جميع المفاهيم السلوكية لنظريات القيادة السابقة ويقدمها في نموذج بسيط مكون من أربعة سلوكيات قيادية ، و المتمثلة فيما يلي (Yukl 2012):

● سلوك القيادة الموجه نحو المهام (يدمج السلوك الهيكلي الأولي).

● سلوك القيادة الموجه للعلاقات (يدمج التمكين والعديد من السلوكيات التحويلية).

● سلوك القيادة الموجه نحو التغيير (يدمج السلوكيات التحويلية المتبقية).

● سلوكيات القيادة الخارجية (يدمج السلوكيات الممتدة للحدود).

بحيث يوضح GrayYukl أن لكل سلوك من السلوكيات القيادية الأربعة هدف معين، بحيث يهدف السلوك الموجه نحو العلاقات لتطوير و تنمية العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة ، بينما يهدف السلوك المتجه نحو التغيير لحث أفراد المنظمة على إخراج قدراتهم الإبداعية و تطويرها ، أما السلوك المتجه نحو الخارج فهو يهدف لتنمية قدرات الموظفين حسب المنافسة الموجود في سوق وهذا باكتساب معلومات جديدة حول المحيط الخارجي للمؤسسة، و في الأخير يهدف السلوك المهتم بالعمل لتطوير أداء العاملين وزيادة كفاءتهم في إنجاز المهام .



2.2. دور السلوكيات القيادية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة من خلال الدمج بين نموذج تصنيف Gray Yukl لسلوكيات القيادة و نموذج إنشاء المعرفة ل Nonaka and Takushi:

لقد بينت الكثير من الدراسات السابقة الدور الذي تلعبه القيادة في نجاح ممارسات عمليات إدارة المعرفة ، بحيث يكون للقائد القدرة على تشجيع وتحفيز العاملين على المشاركة و المبادرة في برامج إدارة المعرفة (Nguyen and Mohamed 2011) ، إضافة إلى ذلك يمكن للقائد من خلال سلوكياته الخاصة وتفاعله اليومي مع العاملين أن يخلق المناخ الملائم لتسهيل نقل وتبادل المعارف بين أفراد المنظمة ، بحيث يتمتع القائد بقدر كبير من الأهمية بين العاملين مما يجعله يبرز كقدوة لباقي العاملين داخل المنظمة ، وبهذا فإن أخذه لبرامج إدارة المعرفة بالجدية و الأهمية اللازمين يجعل باقي أعضاء المنظمة متحمسين كذلك لمشاركة معارفهم في سبيل تطوير إدارة المعرفة داخل المنظمة (Singh 2008). فلقد بينت الدراسات أن السلوكيات القيادية الغير ملائمة لعمليات إدارة المعرفة من شأنها أن تشكل حاجز أمام نجاحها (Politis 2002)، وبهذا يحتاج القائد أثناء محاولته لتفعيل ممارسات عمليات إدارة المعرفة إلى ملائمة سلوكياته حسب الخصائص والمتطلبات اللازمة لنجاح كل عملية ، وبهذا سنحاول ملائمة سلوكيات القيادة ل تصنيف (GrayYukl 2012) مع ما تتطلبه ممارسات عمليات إدارة المعرفة حسب نموذج (Nonaka and Takeuchi 1996) من خلال مايلي:

أ. السلوك القيادي المنتجه نحو العلاقات **Relation oriented behavior** ودوره في تفعيل

عملية التنشئة الاجتماعية **Socialisation** لإدارة المعرفة **Knowledge**

management: يبدأ القائد في تفعيل ممارسات عمليات إدارة المعرفة حسب هذا التصور من خلال تركيز

القائد بداية على عملية التنشئة الاجتماعية **Socialisation**، أين يتم فيها تحويل المعرفة الضمنية بين الأفراد إلى معرفة ضمنية جديدة. بحيث تعتبر هذه العملية معقدة جدا و التي يكون سيرها من خلال "Ba" بمعنى المساحة التي تحدث فيها هذه العملية ، والتي تتطلب سياق اجتماعي يقوم على العلاقات القوية المبنية على الثقة و التعاون بين أفراد المنظمة من خلال التفاعل الإنساني وجها لوجه ، وكذا العمل الجماعي يدا بيد ، بحيث يعتمد القائد على سلوكيات المنتجه نحو العلاقات في بناء وتنمية الثقة بين العاملين ، فعندما يعطي القائد عامله قدرا من الحرية و التمكين في القيام بالاتصالات المباشرة في جميع الاتجاهات و كذا في كيفية إنجاز المهام ، سوف يشجعهم ويسهل عليهم عملية مشاركة معلوماتهم وتبادلها مع الآخرين (Srivastava, Bartol et al. 2006) ، كما أن دعم القائد للعاملين وتشجيعه المباشر لهم يؤدي إلى تشكيل رابطة ثقة قوية بينهم مما يجعلهم مهئين لنقل معارفهم واكتساب معارف جديدة من زملائهم (Singh 2008) . إضافة إلى ذلك يقوم القائد في هذه المرحلة بالاعتماد على سياسة الباب المفتوح مما يزيد من سرعة الاتصالات المباشرة بما يساعد على زيادة تدفق المهارات و المعارف الضمنية بين العاملين (Natalicchio, Ardito et al. 2017) .



ب. السلوك القيادي المتجه نحو التغيير **Change oriented behavior** ودوره في تفعيل

عملية التجسيد **Externalisation** لإدارة المعرفة **Knowledge management**

: يسعى القائد في المرحلة الثانية إلى تفعيل ممارسات عملية التجسيد **Externalisation** أين يهدف إلى تحويل المعرفة الضمنية المتولدة داخل عقول الأفراد إلى معارف صريحة مجسدة في معلومات و أفكار مكتوبة. وبتالي تحدث هذه المرحلة على مستوى مجموعات العمل ، بحيث يتم تسهيل سيرها من خلال القيام بالاجتماعات أو طرق العصف الذهني (Nonaka and Takeuchi 1996). إن السلوكيات المتجه نحو التغيير ملائمة لتفعيل هاته المرحلة وهذا لقدرتها على إلهام العاملين نحو إطلاق العنان لإبداعاتهم بالتعبير عن أفكارهم بكل حرية ، فالقائد الذي يسعى دائما إلى إيجاد الحلول الإبداعية و إنجاز الأعمال بطرق جديدة يشجع العاملين على إخراج معارفهم الضمنية و كذا اكتشافها من خلال سعيهم لتحسين الأداء. كذلك يقوم القائد الذي يركز على هذا النوع من السلوك بتشجيع العاملين على التعلم الجماعي من خلال عقد ورشات العمل ، والقيام بتكوين مجموعات تعليمية، وبهذا يساهم في خلق مناخ معرفي يشجع على تبادل الأفكار الإبداعية ، والذي يصبح على شكل روتين تنظيمي (Berson, Nemanich et al. 2006).

ج. السلوك القيادي الموجه نحو التغيير **Change oriented behavior** ودوره في تفعيل

عملية الربط **Combination** من عمليات إدارة المعرفة **Knowledge management**

management: يقوم القائد في المرحلة الثالث من مراحل إنشاء المعرفة بالاعتماد على سلوكياته المتجهة نحو الخارج والتي تتضمن تمثيل المنظمة في المناسبات الرسمية و كذا الاعتماد على تنمية شبكة العلاقات مع أصحاب المصالح، إضافة إلى مراقبة كل التغيرات التي تحدث في مستوى البيئة الخارجية للمنظمة (Yukl 2012)، بحيث يهدف القائد من خلال هذه السلوكيات إلى جعل المنظمة على وعي دائم بالتغيرات الحاصلة في محيطها واستقطاب كل المعلومات التي تخصها . في حين تدرك المنظمات جيدا أن نجاح عمليات إدارة المعرفة يكون فقط من خلال انفتاح المنظمة على المعارف الموجودة في محيطها الخارجي (Nguyen and Mohamed 2011) ، فمرحلة الترابط تهدف إلى دمج المعارف الصريحة المكتسبة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها مع المعارف المخزن في داخل الأنظمة الخبيرة للمنظمة، من خلال الاعتماد على التكنولوجيا و الأوراق و الكتابات الرسمية. وبهذا يلعب القائد من خلال سلوكه الرسمي المتجه للخارج دور في جلب المعلومات و استقطابها وكذا توفير المعارف من خلال تمثيله للمنظمة في المؤتمرات و اللقاءات الرسمية، وكذا شبكة علاقاته مع أقرانه من مدراء المنظمات الأخرى وبهذا يصبح القائد من خلال سلوكيات المتجه للخارج قناة اتصال بين المنظمة ومحيطها، بحيث تعمل على تدفق المعلومات من داخل المنظمة وخارجها ، مما يسمح لأعضاء المنظمة باكتساب معلومات



جديدة و الاعتماد على تكنولوجيا المستقطبة من خلال عقد الاتفاقيات مما يزيد من فرصة نجاح ممارسات عملية الترابط في المنظمة .

د. السلوك المتجه للعمل **Task oriented behavior** و دوره في تفعيل عملية التفريغ

Internalisation من عمليات إدارة المعرفة **Knowledge management**:

المرحلة الأخيرة من مراحل إنشاء المعرفة تتمثل في مرحلة تفريغ المعرفة والتي يحاول فيها القائد تنمية قدرات تابعيه من خلال نقل المعارف الصريحة الموجودة لدى المنظمة إلى معارف ضمنية جديدة يكتسبها الأفراد على شكل مهارات و خبرات ، فالقادة ناجحين يهتمون بتنمية قدرات تابعيهم أكثر من اهتمامهم بتطوير قدراتهم (Maxwell 2011). إذ يعتبر خبراء إدارة المعرفة أن نجاح عملية تفريغ يعتمد على العمليات الداخلية والإجراءات و كذا الروتين و تكرار في إنجاز الأشياء (Nonaka and Takeuchi 1996). أي يستطيع القائد خلق مناخ نفسي من الانضباط والروتين في العمل، من خلال تركيزه في هذه العملية على السلوك المتجه نحو العمل و الذي يتضمن سلوكيات معينة يركز فيها القائد على توضيح وتوزيع المهام بدقة كما يحدد توقعه لإداء عامليه وما هو مرغوب منهم ، مما يجعل العاملين يعملون في روتين محدد من الأعمال (House 1971) ، الأمر الذي يساعدهم على اكتشاف خبايا العمل و أسراره والذي يعرف في حقل إدارة الأعمال بأثر الخبرة . إضافة لذلك يقوم القائد في هذه المرحلة بالعمل على مراقبة أداء عامليه بحزم و محاولة معرفة مدى تحسن أداءهم في إنجاز المهام ، الأمر الذي سيجعل العاملين مجبرين على اكتساب المهارات و المعارف التي تخولهم لإداء المهام بكل كفاءة و فعالية (Natalicchio, Ardito et al. 2017).

II. الدراسة التطبيقية

1. **منهجية الدراسة و أدواتها**: تقوم هذه الدراسة على محاولة إكتشاف إمكانية وجود أثر نوعي لكل نوع من أنواع السلوكيات القيادية على مختلف عمليات إدارة المعرفة ، من خلال معرفة مدى مطابقة نموذج هذه الدراسة الذي يدمج بين تصنيف السلوكيات القيادية ل Gray yukl 2012 ونموذج إنشاء المعرفة Nonaka and Takeuchi 1996 ، إضافة لمدى مطابقته للواقع بإسقاطه على دراسة ميدانية ، تتمثل في مستشفى تراقي بوجمعة لولاية بشار . بحيث اعتمدت هذه على المنهج الوصفي و التحليلي من أجل وصف ظاهرة مساهمة أنواع السلوكيات القيادية في تسهيل ممارسات كل عمليات إدارة المعرفة . ولأجل القيام بذلك قمنا بتوزيع استمارة على عينة عشوائية قدرة ب 100 موظف من مستشفى تراقي بوجمعة، بحيث كانت أسئلة الاستمارة موزعة في ثلاثة محاور ، المحور الأول يتضمن الأسئلة و البيانات الشخصية ، المحور الثاني خصصناه للمتغير المستقل المتمثل في السلوكيات القيادية . أما بخصوص المحور الثالث فهو يتضمن 12 سؤال حول المتغير التابع الذي يتمثل في عمليات إدارة المعرفة ، بحيث تم استنباط أسئلة الاستبانة من دراسة (Demircioglu and Chowdhury 2021) ، وكذا دراسة (Rahimi, Arbabisarjou et al. 2011). حيث تم الاعتماد على سلم



ليكارث الخماسي في الإجابة على الأسئلة كتابي : (غير موافق بشدة ، غير موافق ، محايد ، موافق ، موافق بشدة). وقد تمت معالجة البيانات باستخدام كل من برنامج (Spss : 28) و برنامج Smart pls 4.

2.1. البيانات الوصفية للعينة المبحوثة: يوضح الجدول رقم 1 توزيع النسب حسب جنس أفراد العينة، بحيث نلاحظ من خلال الجدول رقم 1 أن أغلبية عينة الدراسة كانوا من الإناث حيث قدرت نسبتهم ب 67%، وهي نسبة الغالبة، بحيث نعزو ذلك للميل العاطفي للإناث بالعمل في القطاع الصحي كطبيبات أو عاملات في الإدارة إلى جانبهن ، لما له من تصور ذو قيمة في الثقافة الجزائرية . أما بخصوص الخبرة الوظيفية فكانت النسبة الغالبة للفئة ذات الخبرة التي تفوق 10 سنوات من العمل بنسبة 46% ، وهذا لأن القطاع الصحي قطاع شديد الحساسية لما له من وظائف متعلقة بإنقاذ حياة الإنسان الأمر الذي يتطلب دوي الكفاءة و الخبرة لضمان السير الحسن للعمليات الإدارية وكذا الصحية على مستوى المستشفى . من جهة أخرى نلاحظ أن الفئة المهنية الغالبة على عينة الدراسة كانت من الإداريين بحيث بلغت 71% وهذا لأن السير الحسن للمستشفى كبير مثل ترابي بوجمة يتطلب جهاز إداري ضخم لتسوية الجوانب الإدارية و المالية، كما أن هذا الأمر سيساعدنا أكثر لجمع البيانات حول السلوكيات القيادية للمدير باعتبار الجهاز الإداري هو الجهاز الأكثر تفاعلا معه، بشكل يومي تقريبا.

الجدول 1: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الجدول 2: معاملات الموثوقية المركبة

الرقم	المتغيرات	القيمة	قرار
1	سلوك المتجه نحو العلاقات	0.905	جيد
2	السلوك الموجه للتغيير	0.853	جيد
3	سلوك المتجه نحو الخارج	0.810	جيد
4	السلوك الموجه نحو العمل	0.879	جيد
9	التنشئة الاجتماعية	0.844	جيد
10	عملية التجسيد	0.837	جيد
11	عملية التراط	0.897	جيد
12	عملية التفريغ	0.894	جيد

المصدر: مخرجات Output SmartPLS 4.0

المتغيرات	البيان	التكرارات	(%)
جنس	ذكر	33	33.0
	أنثى	67	67.0
مستوى التعليم	ثانوي	15	15.0
	جامعة	69	69.0
مهنة	بعد التخرج	16	16.0
	طبيب	29	29.0
	تتصرف	39	39.0
خبرة	مساعد إداري	32	32.0
	أقل من 5 سنوات	34	34.0
	من 05 إلى 10 سنوات	30	30.0
	أكثر من 10 سنوات	46	46.0

المصدر: مخرجات IBM SPSS 28.0

3.1. دراسة صدق وثبات الاستبيان: يتم ذلك من خلال حساب معامل ألفا كرومباخ و حساب الموثوقية المركبة وكذا متوسط التباين ، بحيث نلاحظ من خلال الشكل رقم 3 أن معامل ألفا كرومباخ لجميع أبعاد الدراسة يفوق



0.6 أي 60%، وهو مؤشر قوي على ثبات أداة الاستبيان، بحيث من شأنه أن يعطي مصداقية كبيرة للنتائج المستخرجة .

الشكل 3: معاملات ألفا كرونباخ



المصدر: مخرجات Output SmartPLS 4.0

يمكننا استخدام الموثوقية المركبة عند قياس التناسق الداخلي نتائج أكثر دقة من أي طريقة أخرى متاحة مما يجعلها أداة أساسية لأي باحث يقوم بجمع بيانات المسح أو إجراء بحث بمقاييس متعددة العناصر (Fornell and Larcker 1981)، بحيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن اختبار Omega (الموثوقية المركبة) يتجاوز (0.7) أين تتراوح معاملات ارتباط كل فقرات أبعاد المتغيرات بين 0.810 و 0.905، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على وجود ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية لجميع فقرات أبعاد متغيرات الدراسة. ومن خلال نتائج كل من اختبار ألفا كرونباخ ومعاملات الموثوقية المركبة، يمكن القول أن هناك استقرار واتساق داخلي لكل متغيرات الدراسة. يعد اختبار التباين المتوسط المستخرج (AVE) مقياساً مهماً لجودة تصميم الدراسة بحيث يعد تجاوز قيم اختبار AVE 0.5 معياراً بأن المقياس ذو جودة جيدة ويقدم ارتباط قوي لمتغيرات الدراسة. وبالتالي يشير هذا إلى أن نتائج الدراسة موثوقة ويمكن استخدامها لاستخلاص استنتاجات ذات مغزى (Hair 2009). والملاحظ من الجدول رقم 3 أن متوسط التباين المستخرج (AVE) لجميع أبعاد متغيرات الدراسة يتجاوز قيم الاختبار (0.5)، وهذا يعني أن تصميم الدراسة يتمتع بجودة كبيرة.

4.1. تحليل العامل التوكيدي الاستكشافي :

يعد التحليل العاملي الاستكشافي والتأكيدي أداة قوية لفهم البنية الأساسية للبيانات، بحيث يستخدم هذا التحليل في النمذجة الإحصائية لتحديد ما إذا كانت المتغيرات الملحوظة مرتبطة بطريقة معنوية ذات مغزى. مما يمكننا من معرفة المتغيرات والعبارات التي يجب تضمينها في نموذج الدراسة وأنها يجب استبعاده. بحيث يعرض الجدول 4 نتائج تحليل العامل التوكيدي الاستكشافي لكل من أبعاد متغيرات الدراسة والتي كانت أغلبها جيدة و مقبولة:



الجدول رقم 3: متوسط التباين المستخرج (AVE) الجدول 4 نتائج التحليل العاملي الاستكشافي التوكيدي

المتغيرات	المؤشر	جودة التمثيل	التشبع (ACP)	التشبع (AFC)	قرار
سلوك المتجه نحو العلاقات	ROB1	0.829	0.820	0.907	جيد
	ROB2	0.869	0.781	0.927	جيد
	ROB3	0.745	0.787	0.779	جيد
السلوك الموجه نحو التغيير	IOB1	0.774	0.781	0.877	جيد
	IOB2	0.770	0.778	0.886	جيد
	IOB3	0.522	0.763	0.760	مقبول
سلوك المتجه نحو الخارج	EOB1	0.570	0.730	0.737	مقبول
	EOB2	0.639	0.729	0.789	جيد
	EOB3	0.667	0.729	0.771	جيد
السلوك الموجه نحو العمل	TOB1	0.776	0.718	0.842	جيد
	TOB2	0.647	0.798	0.834	جيد
	TOB3	0.746	0.778	0.848	جيد
التنشئة الاجتماعية	SOP1	0.787	0.618	0.850	جيد
	SOP2	0.737	0.687	0.855	جيد
	SOP3	0.688	0.662	0.700	جيد
عملية التجسيد	ETP1	0.781	0.609	0.875	جيد
	ETP2	0.769	0.773	0.872	جيد
	ETP3	0.585	0.767	0.719	مقبول
عملية الترابط	COP1	0.634	0.772	0.779	جيد
	COP2	0.717	0.829	0.838	جيد
	COP3	0.693	0.688	0.803	جيد
عملية التفريغ	ITP1	0.768	0.707	0.870	جيد
	ITP2	0.658	0.687	0.845	جيد
	ITP3	0.752	0.796	0.863	جيد

الرقم	المتغيرات	القيمة	قرار
1	سلوك المتجه نحو العلاقات	0.763	جيد
2	السلوك الموجه للتغيير	0.663	جيد
3	سلوك المتجه نحو الخارج	0.587	مقبول
4	السلوك الموجه نحو العمل	0.708	جيد
9	التنشئة الاجتماعية	0.646	جيد
10	عملية التجسيد	0.636	جيد
11	عملية الترابط	0.567	مقبول
12	عملية التفريغ	0.738	جيد

المصدر: مخرجات Output SmartPLS 4.0

المصدر: مخرجات IBM SPSS 28.0

5.1 مؤشرات جودة النموذج

يتم ضمان التحقق من جودة النموذج الهيكلي من خلال فحص المؤشرات الخاصة بجودة النموذج والعلاقات بين متغيرات الدراسة.

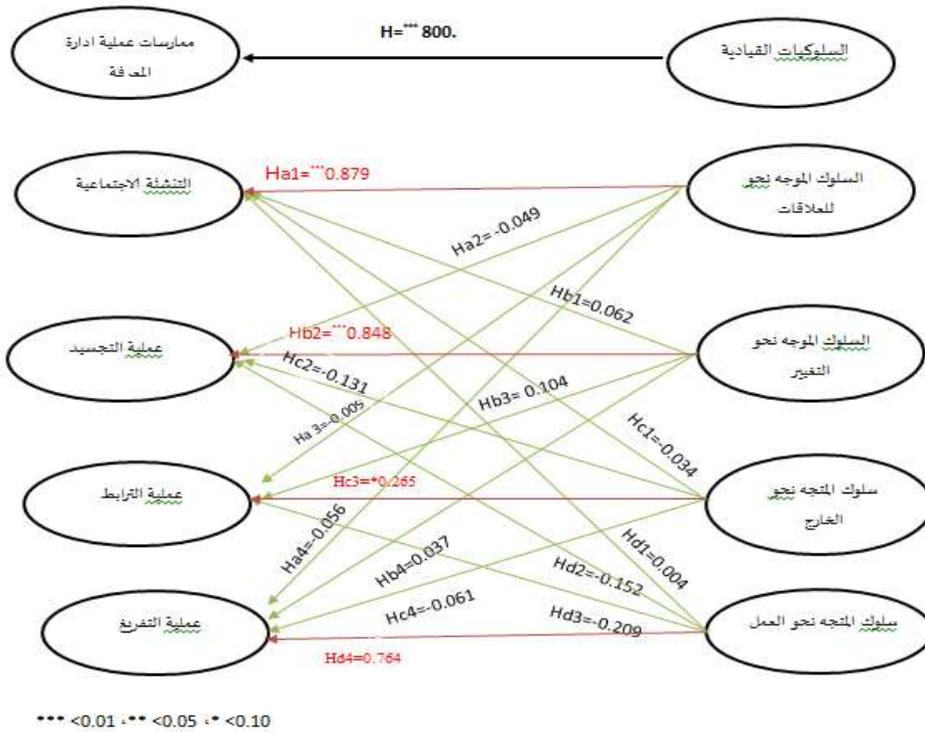


الجدول 5: تعديل النموذج السببي

GOF	AVIF	AARS	ARS	APC	المؤشر
0.742	1,280	0,846	0,867	0,289	قيمة
$36, > 0$	$< 5,0$	$> 0,25$	$> 0,25$	$> 0,25$	Sig
جيد	مقبول	جيد	جيد	جيد	قرار
NFI	SRMR	NLBCDR	SSP	SPR	المؤشر
0.914	0,07	0,750	1,000	1,000	قيمة
> 0.90	$< 0,08$	$> 0,70$	$> 0,70$	$> 0,70$	Sig
جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	قرار

المصدر: مخرجات Output Smart PLS 4.0

الشكل 4: النموذج السببي لدراسة فرضيات أثر سلوكيات القيادة على ممارسات عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من اعداد الباحثين.

يشير الجدول 5 من خلال نتائجه أن نموذج المقترح مناسب تمامًا للدراسة. بحيث نلاحظ أن كل من قيمة المؤشرات المدروسة APC وARS وAARS وGOF أكبر من 0.25 وقريب جدًا من 1، ومؤشر AVIF أقل من 5، كما أن مؤشرات SPR وSSP وNLBCDR أكبر من 0.70 وقريب جدًا من 1، يكون مؤشر NFI أكبر من 0.9. بالإضافة إلى ذلك، فإن SRMR أقل من 0.1 وتتقارب مع 0، وبهذا نستخلص أن النموذج المقترح يصلح تمامًا لدراسة العلاقات التي يهدف لاستخراجها.



2. اختبار الفرضيات:

سوف نتطرق لاختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة بالاعتماد على طريقة المربعات الصغرى والتي تسمح لنا باختبار فرضيات الدراسة كما هو موضح في شكل رقم 4، إضافة إلى النتائج الواردة في الجدول 6 و التي تسهل عملية التحقق من العلاقات السببية بين سلوكيات القيادة وعمليات إدارة المعرفة. وبتالي التحقق من مدى صحة فرضيات البحث كما يلي :

1.2. الفرضية الرئيسية H₁ : يوجد أثر نوعي مباشر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة على ممارسات عملية ادارة المعرفة في مستشفى ترابي بوجمعة بشار.

H₀: لا يوجد أثر نوعي مباشر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة على ممارسات عملية ادارة المعرفة عند مستوى معنوية P = 0.05، بحيث يتم رفض H₀ الفرضية الصفرية لأن (sig = 0.001 < P = 0.05)، وقبول الفرضية الرئيسية H₁ أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة على ممارسات عملية ادارة المعرفة عند مستوى معنوية P = 0.05 في مستشفى ترابي بوجمعة بشار والمقدرة ب (β=0.800).

الجدول 6: نتائج العلاقات السببية والتحقق من صحة فرضيات الدراسة

الرقم	الفرضية	العلاقة السببية	قيمة β	قيمة P	Sig	قرار
1	H	السلوكيات القيادية ← ممارسات عملية ادارة المعرفة	0.800	<0.001	***	مؤكدة
2	Ha1	سلوك القائد المتجه نحو العلاقات ← التنشئة الاجتماعية	0.879	<0.001	***	مؤكدة
3	Ha2	سلوك القائد المتجه نحو العلاقات ← عملية التجسيد	-0.049	>0.05	*	غير مؤكدة
4	Ha3	سلوك القائد المتجه نحو العلاقات ← عملية الترابط	-0.009	>0.05	*	غير مؤكدة
5	Ha4	سلوك القائد المتجه نحو العلاقات ← عملية التفريغ	-0.056	>0.05	***	غير مؤكدة
6	Hb1	سلوك القائد المتجه نحو التغيير ← التنشئة الاجتماعية	0.062	>0.05	*	غير مؤكدة
7	Hb2	سلوك القائد المتجه نحو التغيير ← عملية التجسيد	0.848	<0.001	***	مؤكدة
8	Hb3	سلوك القائد المتجه نحو التغيير ← عملية الترابط	0.104	>0.05	*	غير مؤكدة
9	Hb4	سلوك القائد المتجه نحو التغيير ← عملية التفريغ	0.037	>0.05	*	غير مؤكدة
10	Hc1	سلوك القائد المتجه نحو الخارج ← التنشئة الاجتماعية	-0.034	>0.05	*	غير مؤكدة
11	Hc2	سلوك القائد المتجه نحو الخارج ← عملية التجسيد	-0.131	>0.05	*	غير مؤكدة
12	Hc3	سلوك القائد المتجه نحو الخارج ← عملية الترابط	0.265	<0.001	***	مؤكدة
13	Hc4	سلوك القائد المتجه نحو الخارج ← عملية التفريغ	-0.061	>0.05	*	غير مؤكدة
14	Hd1	سلوك القائد المتجه نحو العمل ← التنشئة الاجتماعية	0.004	>0.05	*	غير مؤكدة
15	Hd2	سلوك القائد المتجه نحو العمل ← عملية التجسيد	-0.152	>0.05	*	غير مؤكدة
16	Hd3	سلوك القائد المتجه نحو العمل ← عملية الترابط	-0.209	>0.05	*	غير مؤكدة
17	Hd4	سلوك القائد المتجه نحو العمل ← عملية التفريغ	0.764	<0.001	***	مؤكدة

* <0.10 (ns): non-sig، ** <0.05، *** <0.01



بعد إثبات الفرضية الرئيسية سوف نحاول اختبار الفرضيات الفرعية لمعرفة إذا ما كان هنالك أثر نوعي لكل نوع من السلوكيات القيادية على ممارسات كل عملية من عمليات إدارة المعرفة في مستشفى تراي بوجمعة كما يلي :

أ. بالنسبة للفرضيات الفرعية الخاصة ب Ha و المتمثلة في كل من :

الفرضية الفرعية Ha1: يوجد أثر نوعي مباشر لسلوك القائد المتجه نحو العلاقات على ممارسات عملية التنشئة الاجتماعية في مستشفى تراي بوجمعة بشار.

الفرضية الفرعية الصفرية Ha10: لا يوجد أثر نوعي مباشر ذو دلالة إحصائية بين سلوك القائد المتجه نحو العلاقات و التنشئة الاجتماعية عند مستوى معنوية $P = 0.05$ ، بحيث يتم رفض Ha10 لأن $\text{sig} = 0.05 < P = 0.001$ ، وقبول Ha1 أي يوجد أثر نوعي مباشر ذو دلالة إحصائية لسلوك القائد المتجه نحو العلاقات على التنشئة الاجتماعية عند مستوى معنوية $P = 0.05$ في مستشفى تراي بوجمعة بشار والمقدرة ب $(\beta=0.879)$.

بالنسبة لكل من الفرضية الفرعية Ha2، Ha3، Ha4 يتم رفضها و قبول الفرضيات الصفرية كما يلي :

Ha20 : لا يوجد أثر نوعي مباشر ذو دلالة إحصائية لسلوك القائد المتجه نحو العلاقات على عملية الإخراج مستشفى تراي بوجمعة بشار.

Ha30 : لا يوجد أثر نوعي مباشر ذو دلالة إحصائية لسلوك القائد المتجه نحو العلاقات على عملية التجسيد مستشفى تراي بوجمعة بشار.

Ha40: لا يوجد أثر نوعي مباشر لسلوك القائد المتجه نحو العلاقات على ممارسات عملية التفريغ في مستشفى تراي بوجمعة بشار

ب. بالنسبة للفرضيات الفرعية الخاصة ب Hb : يتم رفض كل من الفرضية Hb1، Hb3، Hb4 كما هو موضح في الجدول رقم 6 و قبول الفرضيات الصفرية التالية : Hb10، Hb30، Hb40.

بالنسبة للفرضية الفرعية Hb2 : يوجد أثر نوعي مباشر ذو دلالة إحصائية لسلوك القائد المتجه للتغيير على ممارسات عملية التجسيد عند مستوى معنوية $P = 0.05$ ، و كذا الفرضية الفرعية الصفرية Hb20: لا يوجد أثر نوعي مباشر لسلوك المتجه نحو التغيير على ممارسات عملية التفريغ في مستشفى تراي بوجمعة بشار، بحيث يتم رفض Hb20، وقبول الفرضية Hb2 : يوجد أثر نوعي مباشر ذو دلالة إحصائية لسلوك القائد المتجه للتغيير على ممارسات عملية التجسيد في مستشفى تراي بوجمعة و المقدر ب $(\beta = 0.848)$.

ج. بالنسبة للفرضيات الفرعية الخاصة ب Hc : يتم رفض كل من الفرضية Hc1، Hc2، Hc4 كما هو موضح في الجدول رقم 6 و قبول الفرضيات الصفرية التالية : Hc10، Hc20، Hc40.

بالنسبة للفرضية الفرعية Hc3 : يوجد أثر نوعي مباشر ذو دلالة إحصائية لسلوك القائد المتجه للخارج على ممارسات عملية الربط عند مستوى معنوية $P = 0.05$ ، و كذا الفرضية الفرعية الصفرية Hc30: لا يوجد أثر نوعي مباشر لسلوك المتجه نحو الخارج على ممارسات عملية الربط في مستشفى تراي بوجمعة بشار، بحيث يتم



رفض $Hc30$ ، وقبول الفرضية $Hc3$: يوجد أثر نوعي مباشر ذو دلالة إحصائية لسلوك القائد المتجه للخارج على ممارسات عملية الربط في مستشفى تراي بوجمة و المقدر ب $(\beta=0.265)$.

د. بالنسبة للفرضيات الفرعية الخاصة ب Hd : يتم رفض كل من الفرضية $Hd1$ ، $Hd2$ ، $Hd3$ كما هو موضح في الجدول رقم 6 و قبول الفرضيات الصفرية التالية : $Hd10$ ، $Hd20$ ، $Hd40$.

بالنسبة للفرضية الفرعية $Hd4$: يوجد أثر نوعي مباشر ذو دلالة إحصائية لسلوك القائد المتجه للعمل على ممارسات عملية التفريغ عند مستوى معنوية $P = 0.05$ ، وكذا الفرضية الفرعية الصفرية $Hd40$: لا يوجد أثر نوعي مباشر لسلوك المتجه نحو العمل على ممارسات عملية التفريغ في مستشفى تراي بوجمة بشار، بحيث يتم رفض $Hd40$ ، وقبول الفرضية $Hd4$: يوجد أثر نوعي مباشر ذو دلالة إحصائية لسلوك القائد المتجه للعمل على ممارسات عملية التفريغ في مستشفى تراي بوجمة و المقدر ب $(\beta=0.764)$

2.2. مناقشة نتائج الدراسة : يتضح من خلال نتائج الدراسة أنه يوجد أثر نوعي لكل نوع من أنواع السلوكيات القيادية على كل عملية من عمليات إدارة المعرفة في مستشفى تراي بوجمة بشار ، بحيث لاحظنا من خلال نتائج تحليل المربعات الصغرى الواضح في الجدول 6 وكذا الشكل 4 أن الأثر الأكبر للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المستشفى تراي بوجمة بشار ، كان للسلوك القيادي الموجه نحو العلاقات على ممارسات عمليات التنشئة الاجتماعية و المقدر ب $\beta=0.879$ ، بحيث يركز مدير المستشفى على تنمية علاقات الثقة والتعاون بين العاملين بهدف زيادة تفعيل عملية التنشئة الاجتماعية ، وهذا راجع حسب وجهة نظرنا لما أوضحتها نتائج البيانات الشخصية لموظفين المستشفى، أي أن غالبيتهم من أصحاب الخبرة الطويلة بمدة عمل تفوق الـ 10 سنوات، بما يدل أن لديهم الكثير من الخبرات والمهارات مما يشكل لديهم مجموعة من المعارف الضمنية، الأمر الذي يجعل مدير المستشفى يركز على بناء و تقوية العلاقات مع موظفيه مستغلا انتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها لمدة طويلة من الزمن، إضافة إلى ذلك فإن المدير لا يحتاج لتفعيل عملية التنشئة الاجتماعية لسلوك مثل الرقابة أو تحديد الأعمال وهذا لأن طبيعة هذه العملية تستند على تبادل الخبرات المعرفية من أصحاب الخبرة، وبما أن غالبية موظفين المستشفى من أصحاب الخبرة الطويلة فإن المدير يقوم بالاكفاء بتشجيعهم بدلا من إعطائهم توجيهات خاصة ، الأمر الذي جعل السلوك المتجه للعلاقات يكون له أثر نوعي في مستشفى تراي بوجمة بشار. كما اعتمد مدير المستشفى على السلوك المتجه نحو التغيير في تفعيل عملية التجسيد ، فتركيزه على تشجيع التعلم الجماعي و اعطاء الفرصة للعاملين لإخراج أفكارهم الإبداعية ، راجع للميزة التي لاحظناها في موظفين المستشفى وهي أن غالبيتهم من أصحاب الشهادات الجامعية مما يجعلهم أكفاء لإخراج أفكار إبداعية و جديدة، وبهذا كان للسلوك المتجه نحو التغيير أثر نوعي إيجابي على ممارسة عملية التجسيد في مستشفى تراي بوجمة . كذلك اعتمد المدير أثناء تشجيعه لممارسة عملية الترابط على السلوكيات المتجه نحو الخارج، لآكن ما لاحظناه في هذه المرحلة أن أثر هذه السلوكيات القيادية كان متوسط بالمقارنة بتأثير باقي السلوكيات القيادية على العمليات الأخرى، وهذا ما نعزوه للطبيعة الشخصية الذاتية للمدير، بحيث هناك بعض المدراء ممن يتحاشون عقد العلاقات الرسمية مع أصحاب المصالح



وأقرأنهم من المدراء خوفا من تدخلاتهم و استغلالهم للإتفاقات الرسمية لقضاء حاجياتهم الشخصية . وفي الأخير نلاحظ أن المدير اعتمد على السلوكيات المتجه نحو العمل لتفعيل عملية التفريغ، بحيث يساعد الطابع الرسمي في هذه المرحلة على زيادة انضباط العمال اتجاه إنجاز الأعمال مما يكسبهم خبرات راجعة لتكرار نفس الأعمال . وبهذا يمكن القول أن النموذج المقترح في هذه الدراسة و الذي يدمج كل من سلوكيات القيادة الأربعة حسب تصنيف يوكل (Yukl 2012)، وكذا نموذج إنشاء المعرفة ل نوناكا وتاكيشي (Nonaka and Takeuchi) (1996) مطابق للواقع في دراسة حالة لمستشفى تراي بوجمعة بشار ، بحيث يشجع الباحثان للمزيد من البحوث من أجل معرفة مدى صلاحيته ومطابقته للواقع في مؤسسات مختلفة في ولايات و دول أخرى .

خاتمة:

لقد بينت هذه الورقة البحثية الدور الذي تلعبه السلوكيات القيادية في تفعيل ممارسات عمليات إدارة المعرفة، أين هدفت لتعمق في العلاقة أكثر و البحث في إمكانية وجود سلوك قيادي ملائم لتفعيل كل عملية من عمليات إدارة المعرفة ، وهذا من خلال اقتراح نموذج يربط بين التصنيف الهيكلي للسلوكيات القيادية الذي جاء به (Gray Yukl 2012) و الذي يتضمن أربعة سلوكيات قيادية كما يلي : (السلوك الموجه نحو العلاقات، السلوك الموجه نحو التغيير ، السلوك الموجه نحو الخارج، السلوك الموجه نحو العمل)، مع نموذج إنشاء المعرفة ل نوناكا و تاكيشي 1996 . بحيث نفترض أن كل لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة سلوك قيادي ملائم لتفعيلها ، بشكل التالي على الترتيب : السلوك الموجه نحو العلاقات ملائم لتفعيل عملية التنشئة الاجتماعية، السلوك الموجه نحو التغيير ملائم لتفعيل عملية التجسيد، السلوك الموجه نحو الخارج ملائم لتفعيل عملية الترابط، و السلوك الموجه نحو العمل ملائم لتفعيل عملية التفريغ . حيث قمنا بتوضيح كل هذا من خلال الجانب النظري الذي يوضح كل المفاهيم التي تخص إدارة المعرفة و كذا السلوكيات القيادية والنقاط المشتركة بينهما. كما حاولنا في الجانب التطبيقي إبراز الأثر النوعي للسلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة من خلال اختيار مستشفى تراي بوجمعة ولاية بشار كحالة لهاته الدراسة .

بحيث توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر نوعي لكل نوع من السلوكيات القيادية على ممارسات عمليات إدارة المعرفة في مستشفى تراي بوجمعة، بحيث يؤثر السلوك القيادي المتجه للعلاقات على عملية التنشئة الاجتماعية، كما يؤثر السلوك المتجه للتغيير على عملية التجسيد، وفي نفس السياق يؤثر السلوك المتجه للخارج على عملية الترابط و السلوك المتجه للعمل على عملية التفريغ، وبهذا تقدم هذه الدراسة خارطة طريق للمدراء ملائمة سلوكياتهم مع العمليات المراد تفعيلها من عمليات إدارة المعرفة، وبهذا نفتتح المجال للبحوث القادمة في اختبار مدى ملائمة وصحة نموذجنا المقدم في دراسات حالات أخرى .



قائمة المراجع:

- Allameh, M., M. Zamani, et al. (2011). "The relationship between organizational culture and knowledge management:(A case study: Isfahan University)." *Procedia Computer Science*3: 1224-1236.
- Amin Bidokhti, A., S. Makvand-Hosseini, et al. (2011). "Investigation of relation between organizational culture and knowledge management in educational system of Semnan, Iran." *Rahbord quarterly journal*20(59): 191-216.
- Ardichvili, A., M. Maurer, et al. (2006). "Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice." *Journal of Knowledge Management*.
- Darroch, J. (2003). "Developing a measure of knowledge management behaviors and practices." *Journal of Knowledge Management*.
- Davenport, T. H. and L. Prusak (1997). *Information ecology: Mastering the information and knowledge environment*, Oxford University Press on Demand.
- Demarest, M. (1997). "Understanding knowledge management." *Long range planning*30(3): 374-384.
- Kakabadse K., N., Kouzmin A., et al. (2001). "From tacit knowledge to knowledge management: Leveraging invisible assets." *Knowledge and process management*8(3): 137-154.
- Natalicchio, A., L. Ardito, et al. (2017). "Managing knowledge assets for open innovation: a systematic literature review." *Journal of Knowledge Management*.
- Nguyen, H. N. and S. Mohamed (2011). "Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation." *Journal of management development*.
- Nonaka, D., J. Kobayashi, et al. (2008). "Malaria education from school to community in Oudomxay province, Lao PDR." *Parasitology International*57(1): 76-82.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1996). "The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation." *Long range planning*4(29): 592.
- Nonaka, I., R. Toyama, et al. (2000). "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation." *Long range planning*33(1): 5-34.
- Politis, J. D. (2002). "Transformational and transactional leadership enabling (disabling) knowledge acquisition of self-managed teams: the consequences for performance." *Leadership & Organization Development Journal*.
- Rahimi, H., A. Arbabisarjou, et al. (2011). "Relationship between knowledge management process and creativity among faculty members in the university." *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*6: 17.
- Sheng, M. L., S. Y. Chang, et al. (2013). "Knowledge barriers, knowledge transfer, and innovation competitive advantage in healthcare settings." *Management Decision*.



- Singh, S. K. (2008). "Role of leadership in knowledge management: a study." Journal of Knowledge Management.
- Srivastava, A., K. M. Bartol, et al. (2006). "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance." Academy of management journal 49(6): 1239-1251.
- Yukl, G. (2012). "Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention." Academy of Management perspectives 26(4): 66-85.

- العمري, غ. و. (2009). "دور الروافد الفكرية والجدور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة" أبحاث اقتصادية وإدارية لجامعة عمان العربية العدد 6.
- القادر, ا. ف. م. ع. (2013). "أثر مكونات الثقافة التنظيمية على أبعاد التطوير التنظيمي في مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية." مجلة الثقافة والتنمية 10(176-199): 69.
- الهمشري (2013). إدارة المعرفة الطريق للتميز والريادة. الأردن, دار الصفاء للطبع والنشر.
- عاصم, ن. ا. (2010). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة عمان, دار أسامة للنشر والتوزيع.
- مفيدة, ب. (2016). القيادة لإدارية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة, جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.
- يسرى, ب. (2010). تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات قطاع غزة في ضوء إدارة المعرفة. غزة, فلسطين : الجامعة الإسلامية