

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion.



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير .

الموضوع

مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمؤسسة
دراسة ميدانية بالرقابة المالية لولاية بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:
ترغيني صباح

إعداد الطالب(ة):
نورالدين منيرة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	شنافي نوال	أستاذ محاضر (أ)	رئيسا	جامعة بسكرة
2	ترغيني صباح	أستاذ محاضر (ب)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	جبيرات سناء	أستاذ محاضر (أ)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخراً.

وبعد سبحانه وتعالى أتقدم بجزيل الشكر وفائق الاحترام للأستاذة المشرفة الدكتورة: ترغيني صباح والتي لم تدخر شيئاً من وقتها ولا جهدها لمساعدتي، من خلال توجيهاتها ونصائحها القيمة وإفادتي من خبرتها، وعلى صبرها معي، فلها من الله

الأجر ومني كل تقدير حفظها الله ومتعها بالصحة والعافية.

كما يسعدني أن اتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذا البحث و لكل أعضاء الكلية.

و كذا أشكر مسؤولي الرقابة المالية لولاية بسكرة على حسن الاستقبال و تزويدي بما احتجته من معلومات.

دون أن أنسى شكر عائلتي لصبرها معي و شكر كل من ساعدني سواء من قريب أو من بعيد.

إهداء

أهدي جهدي هذا

إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار... إلى والدي العزيز أطل الله في عمره.
إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب و الحنان... إلى بسمه الحياة... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي إلى أمي الحبيبة
إلى من كانوا سندي في السراء و الضراء و تميزوا بالوفاء... زوجي و أخي و أخواتي حفظهم الله

إلى أبنائي قرة عيني حفظهم الله

إلى من عرفتنني بهم الحياة من صديقات أتمنى لهم السعادة و التوفيق

إلى زملائي و زميلاتي في العمل

إلى أساتذتنا الأفاضل

إلى كل طلبة دفعتي 2020

إلى كل من وسعهم قلبي و ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز المساهمة التي تمارسها الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة، حيث تبقى الثقافة التنظيمية العنصر الملائم حسب رأي الكثير من الباحثين أهم عائق في نجاح تبني إدارة المعرفة، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة عشوائية من الرقابة المالية لولاية بسكرة، ومن الدراسات السابقة تمكنا من بناء نموذج الدراسة من خلال تبني أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) الأبعاد التالية: الثقة المتبادلة، الرؤية المشتركة، الثقافة الجماعية، أما المتغير التابع (إدارة المعرفة) فقد تم تبني الأبعاد التالية: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة، وتم اختيار النموذج الذي يربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية مع إدارة المعرفة من خلال أداة الاستبيان، كما تم معالجة البيانات من خلال استخدام برنامج SPSS v25.

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك ارتفاع في مستوى إدراك الموظفين لأبعاد الثقافة التنظيمية، كذلك مستوى إدراكهم لإدارة المعرفة جاء أيضا مرتفعا، بالإضافة إلى أنه تم إيجاد مساهمة ذات دلالة إحصائية لبعدي الثقافة التنظيمية والمتمثلة في (الرؤية المشتركة والثقافة الجماعية) في دعم إدارة المعرفة، وأنه لا يوجد مساهمة ذات دلالة إحصائية لبعد الثقافة التنظيمية (الثقة المتبادلة) في دعم إدارة المعرفة. وقد خلصت الدراسة إلى تقدمه جملة من المقترحات.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، الثقة المتبادلة، الرؤية المشتركة، الثقافة الجماعية، الرقابة المالية.

Summary of the study

This study aimed to highlight the contribution of the organizational culture in supporting knowledge management, where the organizational culture remains the appropriate element according to many researchers the most important obstacle in the success of the adoption of knowledge management, and to achieve this was selected a random sample of financial control of the state of Biskra, and from previous studies we were able to build the study model by adopting the independent return (organizational culture) dimensions following dimensions Mutual trust, shared vision, collective culture, and the dependent variable (knowledge management) have adopted the following dimensions: knowledge generation, knowledge storage, knowledge sharing, knowledge application, and the model that links the dimensions of organizational culture with knowledge management through the questionnaire tool, and data processed through the use of SPSS v25.

The results of the study showed that there is a high level of awareness of the dimensions of organizational culture, as well as the level of awareness of knowledge management also came high, in addition to the

fact that a statistically significant contribution to the dimensions of organizational culture (shared vision and collective culture) was found in support of knowledge management, and that there is no statistically significant contribution to the dimension of organizational culture (mutual trust) in supporting knowledge management.

The study concluded that a number of proposals had been made

Keywords: organizational culture, knowledge management, mutual trust, shared vision, collective culture, financial control.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
-	البسملة
-	شكر و عرفان
-	الإهداء
I	ملخص الدراسة
III	الفهرس
VI	قائمة الأشكال والجداول
VIII	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
30-1	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
1	تمهيد
2	المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للثقافة التنظيمية
2	المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية و مفهومها
6	المطلب الثاني: مكونات (عناصر) الثقافة التنظيمية، خصائصها وأهميتها
11	المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية، و العوامل المحددة لها
12	المبحث الثاني: وظائف، تصنيف وأنواع الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لدرجة قوتها
13	المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية
14	المطلب الثاني: تصنيف الثقافة التنظيمية
16	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية و العوامل المحددة لدرجة قوتها
18	المبحث الثالث: مستويات، أبعاد، ونماذج الثقافة التنظيمية وطرق قياسها
18	المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية
20	المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية
21	المطلب الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية وطرق قياسها
23	المبحث الرابع: تشكيل الثقافة التنظيمية، المحافظة عليها، تشخيصها وتغييرها
24	المطلب الأول: تشكيل الثقافة التنظيمية

25	المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية
27	المطلب الثالث: تشخيص و تغيير الثقافة التنظيمية
30	خلاصة الفصل الأول
61-31	الفصل الثاني: إدارة المعرفة و دعمها بواسطة الثقافة التنظيمية
31	تمهيد
32	المبحث الأول: المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة
32	المطلب الأول: تاريخ الاهتمام بإدارة المعرفة ومفهومها
36	المطلب الثاني: أهمية، أهداف و متطلبات إدارة المعرفة
39	المطلب الثالث: عناصر، وظائف، ونماذج إدارة المعرفة
46	المبحث الثاني: أسس إدارة المعرفة (البنية التحتية، الآليات و التقنيات) و عوائق تطبيقها
47	المطلب الأول: البنية التحتية لإدارة المعرفة
48	المطلب الثاني: آليات وتقنيات إدارة المعرفة
49	المطلب الثالث: عوائق تطبيق إدارة المعرفة
50	المبحث الثالث: عمليات ونظم إدارة المعرفة
50	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
53	المطلب الثاني: نظم إدارة المعرفة
57	المبحث الرابع: مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة
57	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية كمدخل لنجاح إدارة المعرفة
58	المطلب الثاني: دور أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة
61	خلاصة الفصل الثاني
87-62	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لمساهمة الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالرقابة المالية لولاية بسكرة
62	تمهيد
63	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة المالية لولاية بسكرة
63	المطلب الأول: نشأة الرقابة المالية لولاية بسكرة

63	المطلب الثاني: تعريف الرقابة المالية لولاية بسكرة، وامكاناتها البشرية والمادية
64	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للرقابة المالية لولاية بسكرة
67	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
68	المطلب الأول: مصادر جمع بيانات الدراسة
68	المطلب الثاني: أداة وعينة الدراسة
69	المطلب الثالث: أساليب التحليل وتقييم أدوات القياس
72	المبحث الثالث: عرض و تحليل بيانات الدراسة، اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
72	المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات
81	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة و تفسير النتائج
87	خلاصة الفصل الثالث
88	خاتمة(النتائج و التوصيات)
92	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الأشكال و الجداول

الصفحة	العنوان		
ج	نموذج الدراسة	الاشكال	
09	أهمية الثقافة التنظيمية		
13	وظائف الثقافة التنظيمية		
19	مستويات الثقافة التنظيمية		
42	نموذج إدارة المعرفة وفقا ل Probst1998		
42	نموذج إدارة المعرفة وفقا ل Zhao & Bryer1999		
44	نموذج Marquardt لإدارة المعرفة		
45	نموذج إدارة المعرفة عند حجازي		
49	أسس إدارة المعرفة		
56	حلول وأسس ادارة المعرفة		
59	مقياس ليكرت الحماسي		الجدول
71	معامل ثبات ومصداقية اداة الدراسة		
72	معامل الثبات في حالة حذف عبارة		
73	توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية		
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية و الاتجاه لإجابات أفراد عينة البحث عن العبارات والخاصة بأبعاد الثقافة التنظيمية.		
79-78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد		

	عينة البحث عن العبارات و الخاصة بأبعاد ادارة المعرفة.	
81	حساب معامل الالتواء و التفلطح	
82	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	
82	خلاصة النموذج	
83	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية	
84	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية	
86-85	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي	
86	خلاصة النموذج	

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي للرقابة المالية لولاية بسكرة
02	قائمة محكمي الاستبيان
03	استبيان الدراسة

مقدمة

مقدمة

تشكل إدارة المعرفة مدخلا لتطوير المنظمات المعاصرة وتمكينها من بناء رأس مال فكري قادر على مواجهة التحديات المستقبلية، فهي تعمل على ذلك بشكل منظم مبني على أسس وقواعد وخطوات معينة، الشيء الذي يجعلها تحافظ بها على معارفها ومعارف أفرادها ومشاركتها مع الأفراد، ولكي تنجح وترتقي تحتاج لعناصر منها الثقافة التنظيمية.

تعد الثقافة التنظيمية مزيج من القيم والعادات والاعتقادات التي تتجمع لتشكيل ثقافة مشتركة بين أفرادها، حيث تؤدي دور رئيسي على جميع المستويات والأنشطة داخلها، وتساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعد أفراد المنظمة من التغلب على المشاكل الداخلية التي يواجهونها، وتسمح بنشر الثقة المتبادلة بين العاملين، إذ أن مستوى الثقة بين العاملين داخل المنظمة يؤثر بشكل كبير على كمية المعارف التي يتم مشاركتها، وتوفير الاحترام المتبادل، وإيجاد قيم وأهداف مشتركة بينهم.

إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

تقع المؤسسة محل الدراسة (الرقابة المالية لولاية بسكرة) عادة تحت تأثير التركيبة الاجتماعية والأفكار والمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع، ومن ثم تتحدد منطلقاتها وأساليبها في العمل كما تتأثر فعاليتها وإنجازاتها، ذلك أن الخصائص الثقافية لمجتمع معين تلعب دورا هاما في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المؤسسة، كما يصدر عن العاملين تصرفات هي في الواقع مفرزات ونتاج للبيئة الاجتماعية والثقافية الخاصة بمؤلاء العاملين، كما تتفاعل المؤسسة مع البيئة الاجتماعية والثقافية وتتأثر بالكثير من سماتها وخصائصها والتي تؤثر بدورها على سلوك وأداء المورد البشري فيها وبالتالي إلى تحقيق فعاليتها على افتراض أن هناك علاقة ترابطية بين نجاح المؤسسة وفعاليتها وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أفرادها العاملين بها إلى الالتزام والعمل الجاد، الابتكار والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات وتشارك المعارف وتحسين الخدمة بشكل جيد، وبالتالي هذا التفاعل يؤثر على توليد المعرفة والتشارك بها بين العاملين، وقد اخترنا كدراسة حالة الرقابة المالية لولاية بسكرة على افتراض وجود علاقة بين نجاح هذه المؤسسة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع موظفيها إلى العمل الجماعي والثقة والتعاون والابتكار وتشارك المعرفة للمصلحة العليا بعيدا عن الأنانية واحتكار المعلومة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالرقابة المالية لولاية بسكرة؟

لتسهيل الإجابة على الإشكالية الرئيسية، قمنا بطرح جملة من التساؤلات الفرعية، نوجزها فيما يلي:

1- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الرقابة المالية لولاية بسكرة؟

2- ما مستوى إدارة المعرفة السائدة في الرقابة المالية لولاية بسكرة؟

3- إلى أي مدى تساهم الثقة المتبادلة في دعم إدارة المعرفة في الرقابة المالية لولاية بسكرة؟

4- إلى أي مدى تساهم الرؤية المشتركة في دعم إدارة المعرفة في الرقابة المالية لولاية بسكرة؟

5- إلى أي مدى تساهم الثقافة الجماعية في دعم إدارة المعرفة في الرقابة المالية لولاية بسكرة؟

نموذج وفرضيات الدراسة:

انطلاقاً من إشكالية البحث الرئيسية والإشكاليات الفرعية المطروحة، ومن أجل التحقق من وجود العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم صياغة

الفرضية التالية :

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي الرقابة المالية لولاية بسكرة.

الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقة المتبادلة في دعم إدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي الرقابة المالية لولاية بسكرة.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للرؤية المشتركة في دعم إدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي الرقابة المالية لولاية بسكرة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

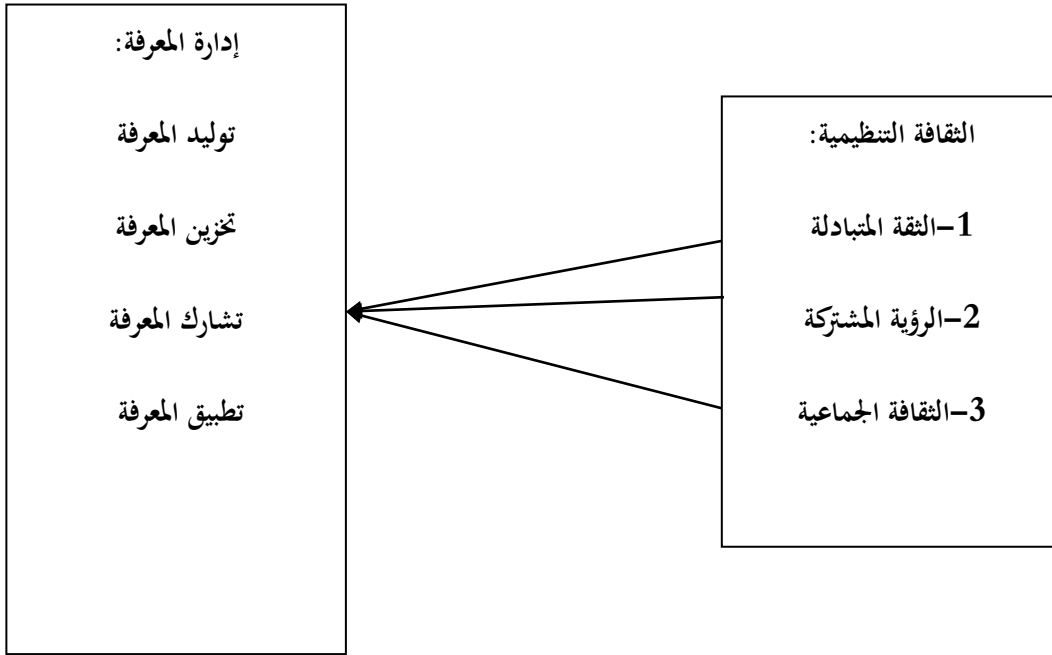
لا يوجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة الجماعية في دعم إدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي الرقابة المالية لولاية بسكرة.

نموذج الدراسة.

توافقاً مع تساؤلات الدراسة وبغرض تبيان العلاقة السببية بين متغيري الدراسة فيما بينهما، اقترحنا نموذج الدراسة كما هو موضح أدناه

فضلا عن الفرضيات المعبر عليها بمختلف أسهم الارتباط.

الشكل 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة.

التعريفات الإجرائية:

من الدراسات السابقة يمكن تعريف متغيرات الدراسة كما يلي:

1- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

مجموعة من العناصر المركبة التي تتفاعل فيما بينها لتشمل الثقة والرؤية المشتركة والثقافة الجماعية هذه العناصر يمكنها التأثير في نجاح المنظمة للتعامل مع مختلف الظواهر والمتغيرات، لتشكيل طابع مميز لشخصيتها.

أبعاد الثقافة التنظيمية:

1-الثقة المتبادلة: الثقة بين الأفراد والمجموعات والتفاعل فيما بينهم .

2-الرؤية المشتركة: البعد، إلى أي درجة تستطيع المنظمة خلق الحماس لدى الأفراد وجعلهم يدركون الغايات الرئيسية التي

تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

3-الثقافة الجماعية: ثقافة مشتركة تهدف إلى تطوير ونمذجة سلوكيات وممارسات الأفراد وقيمتهم ومعتقداتهم وتعزيز روح

العمل الجماعي.

2- المتغير التابع: إدارة المعرفة

نظام متكامل يتضمن الممارسات والتقنيات التي تشمل توليد وتخزين، تشارك وتطبيق المعرفة بين أفراد المنظمة المتاحة داخليا وخارجيا لدى المنظمة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بشكل مقصود وهادف.

أبعاد إدارة المعرفة:

1- توليد المعرفة: هي العملية المستمرة في اكتساب وإبداع المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة

لتوليد رأس مال معرفي جديد يساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول.

2- تخزين المعرفة: هي تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع للمعرفة.

3- تشارك المعرفة: هي عملية تقاسم وتوزيع المعارف الموجودة بين العاملين عبر الحدود التنظيمية، مما يتيح المزيد من التعاون

والنفاهم .

4- تطبيق المعرفة: هي عملية تجسيد المعرفة الجديدة على ارض الواقع وتحويلها إلى عمليات تنفيذية.

أهمية الدراسة

- الدور الهام للثقافة التنظيمية كمحرك أساسي للطاقت والقدرات وعلاقتها بدعم إدارة المعرفة؛

- الاقتناع بأن الثقافة التنظيمية لها دورا هاما في تشارك المعرفة.

أهداف الدراسة

- إبراز الأدبيات التي تساعد في معرفة كيف يمكن للثقافة التنظيمية خدمة إدارة المعرفة؛

- تسليط الضوء على مؤسسة من المؤسسات الجزائرية وهي الرقابة المالية لولاية بسكرة ومعرفة وجهة نظر الموظفين بها حول

إمكانية تأثير الثقافة التنظيمية في معارفهم .

أسباب اختيار الموضوع

- بعد الاطلاع على النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية باعتمادها على الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة تولدت لدينا الرغبة

في دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين في الجزائر؛

- حداثة الموضوع نسبيا وارتباطه بالتخصص؛

- تقديم جملة من التوصيات الضرورية التي يمكن أن تساهم في التغيير نحو الثقافة التي تحتاجها الرقابة المالية لولاية بسكرة في

توظيف إدارة المعرفة.

المنهج المتبع في البحث.

بالنظر لطبيعة الدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بدراسة وتحليل متغيري الدراسة، لأنه يتيح دراسة تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها بناء على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية بغرض الاختبار والتحليل، كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة الذي من شأنه أن نسقط من خلاله الدراسة النظرية.

حدود الدراسة

1-الحدود المكانية: لقد تمت هذه الدراسة في الرقابة المالية لبلدية بسكرة.

2-الحدود الزمانية: لقد تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2020/2019.

مصادر البحث

1-المسح المكتبي: من خلال زيارة مكاتب الجامعة والمكتبة الرئيسية للمطالعة لولاية بسكرة والحصول على المراجع ذات الصلة بموضوع دراستنا.

2-الانترنت: من خلال الاطلاع على المقالات والمدخلات وكل المواقع ذات الصلة بموضوعنا.

الدراسات السابقة:

1-دراسة شنشونة محمد، 2013، مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، جامعة محمد خيضر، بسكرة. :هدفت الدراسة الى الوقوف على مساهمة الثقافة التنظيمية بأبعادها(الثقة، الرؤية المشتركة، الثقافة الجماعية، و اللغة والقصص والروايات المشتركة) في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فتوصل الباحث إلى انه توجد علاقة تأثير لمساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، و أن الثقافة الجماعية و اللغة و القصص و الروايات المشتركة تؤثر بشكل كبير.

1-دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز، 2011، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية-دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة- مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية، غزة: هدفت الدراسة الى التعرف على وجود دور للثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية فيها، فتوصل الباحث بعد إجرائه الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية دور في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.

2-دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة، 2008، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في Paltel- مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع وأثر الثقافة التنظيمية

على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات Paltel، و توصل الباحث بعد إجراء الدراسة إلى وجود علاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي، وأن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة.

3-دراسة كندة علي ديب وعلي البهلول، 2017، الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة-دراسة ميدانية في جامعة تشرين-،مجلة جامعة البعث:هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية من جهة، وبين ممارسات إدارة المعرفة في جامعة تشرين من جهة ثانية، توصل الباحثان إلى وجود علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها(الثقة المتبادلة و الرؤية المشتركة) وممارسات إدارة المعرفة في جامعة تشرين.

4-دراسة داسي وهيبة، 2014، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة-دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة:هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتمت الدراسة على ثلاث مؤسسات صناعية، فتوصل الباحث إلى أن للثقافة التنظيمية بأبعادها (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، الذاكرة التنظيمية) أثر على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

5-دراسة رياض عيشوش، 2011، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة-دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة-رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة:هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح تطبيق إدارة المعرفة، وقد توصل الباحث إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك ونجاح عمليات إدارة المعرفة، فوجد أن هناك تشابه في تبنيها لإدارة المعرفة من خلال العوامل الثقافية:البيئة التعاونية وإدراك المعرفة والرؤية المشتركة، لكن هناك اختلاف بينها في تبنيها من خلال ممارسات الإدارة العليا.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تفرد هذه الدراسة من حيث الظرف الزماني والمكاني، وكذا طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة، وأن الدراسة الحالية تميزت بأبعاد مختلفة على اغلب الدراسات، وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة اختيارنا لأبعاد الثقافة التنظيمية و تبنيها في الدراسة الحالية، كذلك اختيار اتجاه التأثير بين متغير الثقافة التنظيمية بأبعادها(الثقة المتبادلة، الرؤية المشتركة، الثقافة الجماعية) مع متغير إدارة المعرفة، و اختيار الاستبيان كأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى أننا استفدنا من طريقة التحليل الإحصائي لتلك الدراسات.

صعوبات الدراسة:

إن أهم ما واجهنا في هذه الدراسة من صعوبات و عوائق ارتبطت بالجانب التطبيقي، لا سيما من حيث صعوبة توزيع واسترداد بعض

الاستبيانات الموزعة.

هيكل البحث.

بغرض التحكم بمختلف جوانب هذا البحث والتمكن من انجازه تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول، الأول والثاني نظري والفصل الثالث تطبيقي، وذلك كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية، ويتضمن أربع مباحث، المبحث الأول عبارة عن مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية، تناولنا فيه ثلاث مطالب، يتناول الأول التطور التاريخي للثقافة التنظيمية ومفهومها، والثاني مكونات الثقافة التنظيمية، خصائصها وأهميتها، أما في المطلب الثالث تطرقنا إلى مصادرها والعوامل المحددة لها، المبحث الثاني تناولنا فيه وظائف، تصنيف وأنواع الثقافة التنظيمية و العوامل المحددة لدرجة قوتها في ثلاث مطالب مرتبة حسب العنوان، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى مستويات، أبعاد، ونماذج الثقافة التنظيمية وطرق قياسها في ثلاث مطالب، أما المبحث الرابع مقسم إلى ثلاث مطالب الأول تحت عنوان تشكيل الثقافة التنظيمية، والثاني حول المحافظة عليها، والثالث حول تشخيصها وتغييرها.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة و دعمها بواسطة الثقافة التنظيمية، ويتضمن أربع مباحث، المبحث الأول مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة، فيه ثلاث مطالب، المطلب الأول فيه تاريخ الاهتمام بإدارة المعرفة ومفهومها، المطلب الثاني به أهمية، أهداف ومتطلبات إدارة المعرفة، والمطلب الثالث فيه عناصر، وظائف ونماذج إدارة المعرفة، أما المبحث الثاني تناول أسس إدارة المعرفة وعوائق تطبيقها، البنية التحتية لإدارة المعرفة كمطلب أول، وآلياتها وتقنياتها كمطلب ثاني، وعوائق تطبيقها كمطلب ثالث، أما في المبحث الثالث تحت عنوان عمليات ونظم إدارة المعرفة، به مطلبين الأول عمليات إدارة المعرفة والثاني نظمها، وفي المبحث الأخير تناول مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة، به مطلبين، تناول الأول الثقافة التنظيمية كمدخل لنجاح إدارة المعرفة، والمطلب الثاني تناول دور أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة.

الفصل الثالث: تحت عنوان "الإطار التطبيقي لمساهمة الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالرقابة المالية لولاية بسكرة"، ويتضمن ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى إطار مفاهيمي حول الرقابة المالية لولاية بسكرة تحت ثلاث مطالب، الأول تطرقنا إلى نشأة الرقابة المالية لولاية بسكرة، ثم تعريفها كمطلب ثاني وإمكاناتها البشرية والمادية، والهيكل التنظيمي لها كمطلب ثالث، المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى منهجية الدراسة، وقسمناه إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول تحدثنا عن مصادر جمع بيانات الدراسة، ثم أداة وعينة الدراسة كمطلب ثاني، وكمطلب ثالث أساليب التحليل وتقييم أدوات القياس، وأخيرا المبحث الثالث عرض وتحليل بيانات الدراسة، اختبار الفرضيات وتفسير النتائج، مكون من مطلبين، الأول عرض وتحليل البيانات، الثاني اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج.

الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

المبحث الأول : المدخل المفاهيمي للثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني : وظائف ، تصنيف وأنواع الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لدرجة قوتها.

المبحث الثالث : مستويات، أبعاد، ونماذج الثقافة التنظيمية وطرق قياسها.

المبحث الرابع : تشكيل الثقافة التنظيمية، المحافظة عليها، تشخيصها وتغييرها.

تمهيد

لقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد على الصعيدين النظري والعملي لدى المنظمات بما في ذلك منطري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات، وكذا كإحدى مكونات بيئة المنظمة الخارجية والداخلية، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة ومع اشتداد حدة المنافسة بين المنظمات والتي من شأنها التأثير على عملياتها وبالتالي أداء الأفراد والمنظمة ككل وكيفية تحقيق أهدافها.

ويقدم هذا الفصل إطارا نظريا للثقافة التنظيمية، يضم شرحا لمختلف عناصر هذا الموضوع، وذلك باحتوائه أربعة مباحث هي:

- 1- المدخل المفاهيمي للثقافة التنظيمية.
- 2- وظائف، تصنيف وأنواع الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لدرجة قوتها.
- 3- مستويات، أبعاد، ونماذج الثقافة التنظيمية وطرق قياسها.
- 4- بناء الثقافة التنظيمية، المحافظة عليها، تشخيصها وتغييرها.

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي للثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة مكون أساسي من مكونات المنظمة ذلك لارتباطها بالموارد البشري والذي يعد بدوره الركيزة الأساسية فيها، والذي يقود ضمنا إلى إحراز التفوق الداخلي والخارجي، ويكسبها خاصية الاستمرارية والحيوية والتجدد، وانسجاما مع هذا التوجه يتضمن المبحث معرفة التطور التاريخي للثقافة التنظيمية، مفهومها ومكوناتها، خصائصها، أهميتها، مصادرها ومحدداتها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية ومفهومها

الفرع الأول : التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

لقد دخل مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الأعمال في نهاية السبعينات، ويؤكد هوفستيد على ذلك حيث أشار إلى أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا بحلول الثمانينات، هذا لا يعني انه لم تكن في السابق ثقافات للمنظمات، لكن الضرورة حتمت على المنظمة الاهتمام بهذا الجانب وذلك كنتيجة منطقية للتطورات السريعة الخاصة بالمحيط وتغيير قواعد اللعبة التنافسية.

فقد استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية أول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980م، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية **BUSINESS WEEK** في 1980/10/27، كما أدمجت بعد ذلك مجلة **fortime** ركنا خاصا تحت عنوان **corporate culture** إلى أن جاء الباحثان كندي ودابل سنة 1982م في كتاب تحت عنوان **corporate culture** واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم. (بروش، 2005، صفحة 06)

قبل بداية الثمانينات كان يعتقد ان القرارات التسييرية والسلوكيات الفردية والجماعية تحدها وتوجهها القرارات الإستراتيجية التي تتبناها الهيئة الإدارية في المنظمة، هذه المقاربة الإستراتيجية كانت تتكون من مرحلتين:

-مرحلة تشكيل أو بناء القرار الإستراتيجي، والذي كان من مهام الهيئة الإدارية(ترتكز أكثر على التخطيط الاستراتيجي)

-مرحلة تطبيق القرار الاستراتيجي المختار، وذلك على مستوى جميع هياكل المنظمة (ترتكز على الإدارة الإستراتيجية)

هذا النمط التفكيري كان مسيطرا حتى على الأوساط العلمية والجامعية والمدارس المتخصصة في علوم التسيير في الولايات

المتحدة الأمريكية. لكن في بداية الثمانينات بدأ هذا الاعتقاد الفكري يتلاشى تحت ضغط الأزمة الاقتصادية العالمية واحتدام المنافسة بين المؤسسات الأمريكية واليابانية، وبدأ عدد كبير من المؤسسات الأمريكية العملاقة تعترف صراحة بأن أحسن تشكيل إستراتيجي الذي يمكن أن تقوم به المنظمة لا يضمن لها دائما النتائج المرجوة على مستوى القاعدة أو على مستوى التطبيق.

وهذا ما أكدته دراسة قام بها كل من **Stalker و Burns** عن مجموعة من المنظمات في علاقتها بالمحيط الخارجي والتهديدات المتأتية عنه، وجد أن رد فعل هذه المنظمات إزاء هذه التهديدات يتمثل في تدعيم وتقوية المقومات التنظيمية القائمة، أي أن السلوكيات كانت عكس ما يفرضه الإستراتيجية الاجتماعية المتبناة من معطيات المحيط، هذه الدراسة تبين أن البناء الاجتماعي القائم داخل المنظمة ليس منتوج ميكانيكي للإستراتيجية أو للعوائق الموضوعية وخاصة بالسياق الذي تعيش فيه المنظمة، بل هو بناء اجتماعي منتوج لثقافته الخاصة التي يستمد منها قدرته على الفعل وعلى التأقلم مع المحيط، ومن هنا بدأ يتعاظم الاهتمام بدور نسق فرعي آخر داخل المنظمة وهو النسق الفرعي للثقافة الذي أصبح يطلق عليه الثقافة التنظيمية. (حرير، 2003، صفحة 327)

ولقد ازداد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة خاصة في اعتمادها على جماعية العمل في إدارة منظماتها والمشاركة القائمة على الثقة، والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية، إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.

ومن أهم الكتب التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية نذكر: (بروش، 2005، صفحة 06)

1- كتاب بعنوان نظرية Z (**théory Z**) من تأليف المفكر (**Ouchi**) والذي صدر سنة 1981م.

2- كتاب بعنوان فن الإدارة اليابانية **The Art of japanesse management** من تأليف (**Pascale**)

(**and athoss**) والذي صدر في سنة 1982م.

3- كتاب بعنوان ثقافة الشركات (**corporate cultures**) من تأليف **Deal و Kenned** والذي صدر في

سنة 1982م .

4- كتاب بعنوان البحث عن الامتياز (In Search of excellence) من تأليف Waterman's

و Peters والذي صدر سنة 1982م.

الفرع الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية

إن فكرة الثقافة ذات أصل انثروبولوجي واجتماعي ويعني هذا أن فهم معنى الثقافة وجذورها ومكوناتها المختلفة يعود إلى دراسة الإنسان وسلالاته وأجياله ورغبته واستعداده وتفكيره واتجاهاته للعيش والحياة منفردا أو بشكل جماعي أطلق عليها مجتمعات بدائية وأخرى بدوية ثم ريفية فحضرية.

يجد المتخصص بدراسة التاريخ المجتمعات أن لكل منها وعائها الثقافي وشعار وطقوس ورموز ومقدسات خاصة خاصة بما اهتمت بتكوينها وتطويرها وترسيخها حتى أصبحت الثقافة تعبيرا عن الهوية والأيدولوجية والعقيدة وهكذا حتى أصبح الدفاع عن الثقافة وحماتها سر ديمومة الحياة البشرية، وحيث ان الثقافة ظاهرة انثروبولوجية-اجتماعية معقدة متعددة الأبعاد فان ما يشترك من ثقافات فرعية ومنها ثقافة المنظمة تحمل ذات التعقيد والتنوع بأبعادها ومكوناتها. (الخفاجي، 2009، صفحة 18)

تعددت تعاريف الثقافة التنظيمية حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون، فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها، ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين، ومنهم من عرفها من خلال وظائفها، فكانت التعريفات على النحو التالي:

- يعرف ويليم أوتشي "William Ouchi" بأنها الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المنظمة، والتي تحدد نط النشاط والأجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين. (سالم، 2006، صفحة 12)

- و يعرفها جيبسون "Gibson" وزملاؤه أن الثقافة التنظيمية تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، اذ تتكون من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة، كما عرفها كيرت

ليوبين أنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. (مشهور، زبير، و بشيشي، 2019، صفحة 424)

-عرفها تايلور بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان في المجتمع.

-وصف Schein 1985 أنها ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف والتطور من خلال تعلم كيفية معالجة المشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. (الخفاجي، 2009، صفحة 20)

-كما يشير البرنوطي أن المقصود بالثقافة التنظيمية هي كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة، وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير ، وتنقل عبر الأجيال، ويكون تغييرها بطيء. (البرنوطي، 2004، صفحة 245)

-الثقافة التنظيمية تعني المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب ان ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه، و النظر إلى المرؤوسين في المنظمة. (ياسين، 2007، صفحة 238)

-الثقافة التنظيمية مصطلح يستخدم على نطاق واسع ولكن أحدها يفضي إلى درجة من الغموض، يؤكد واتسون أن مفهوم الثقافة مشتق أصلاً من استعارة المنظمة على أنها "شيء مثقف"، على مدى العقود الماضية، يقترح معظم الأكاديميين والممارسين الذين يدرسون المنظمات أن مفهوم الثقافة هو المناخ والممارسات التي تطورها المنظمات حول طريقة تعاملها مع الناس، أو إلى القيم المعززة وبيان المعتقدات. (O'Donnell & Boyle, 2008, p. 4)

نلاحظ من خلال التعاريف المقدمة حول موضوع الثقافة التنظيمية بأن معظمها ركزت على الجوانب السلوكية فقط للثقافة، ولكن الواقع أن الثقافة التنظيمية تتعدى هذه الجوانب السلوكية لتشمل أيضا الجوانب الهيكلية المعبر عنها بالثقافة

الإنتاجية و التي تعبر عن طرق وأساليب الإنتاج، والخدمات والمباني التي يتم اختيارها والترتيب الداخلي لأماكن العمل. من خلال ما سبق يمكن القول بأن " الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة من العناصر المركبة التي تتفاعل فيما بينها لتشمل الثقة والرؤية المشتركة والثقافة الجماعية هذه العناصر يمكنها التأثير في نجاح المنظمة للتعامل مع مختلف الظواهر والمتغيرات، لتشكيل طابع مميز لشخصيتها ".

المطلب الثاني: مكونات (عناصر) الثقافة التنظيمية، خصائصها وأهميتها

الفرع الأول: مكونات (عناصر) الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة نظام مركب ومعقد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها، وتتمثل هذه العناصر في:

اولا-القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أم غير مهم.....الخ، والقيم التنظيمية تعبر عن التفضيلات الجماعية بالمنظمة حول ما ينبغي أن يكون مثاليا بما في الجانب الاقتصادي والاجتماعي والمؤسسي، وهي تسمح لكل فرد من المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وتجسيد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع المعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمنظمة والذي يسمح بتصوير القرار، ويسمح بالتعبير عن الإدراك الحسن من السوء في السلوكات.(مشهور و آخرون ، 2019، صفحة 425)

ثانيا-المعتقدات التنظيمية: هي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية انجاز المهام المطلوبة. (ريحي، 2012، صفحة 298)

ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثا-الأعراف التنظيمية: هي تلك عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة لها، وتكون مكتوبة في العادة، ويجب عليهم احترامها وأتباعها، (خبابة، 2018، صفحة 18)، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، أو عدم السماح لمن يشغل منصبا حساسا في الحكومة بالزواج من امرأة ذات جنسية أجنبية.

رابعاً-التوقعات التنظيمية: هي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف، وكما تشمل توقعات المرؤوسين والزملاء من الآخرين، مثال ذلك توقع التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي مساعد.

خامساً-المعايير: وهي تعبر عن ما يجب أن يقوم به العامل وما لا يجب أن يقوم به، سواء تعلق الأمر بوظيفته أو علاقاته مع زملائه في العمل، وهي تعد بمثابة ميكانيزم للرقابة المعيارية للمنظمة، ويظهر من خلال الأنشطة الجارية.

سادساً-الأبطال و الأساطير: سواء كانوا حقيقيون أم من صنع الخيال، أحياء أم أموات، فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المنظمة، هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يركون قيم المنظمة، أما الأساطير هي الحكايات والقصص التي تحكى من أجل نجاح المنظمة أو إنشائها، مثل الأساطير التي تلعب دوراً في حفظ ونقل القيم الهامة والمحفزة، وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات المنظمة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها.

سابعاً-الشعائر والطقوس والتقاليد: وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية، كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية، تحمل معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتجاوز اللغوي المعمول به. (حریم، 2003، صفحة 269)

و حسب نجم عبود نجم تتكون الثقافة من:

1-العناصر الصلبة: تتمثل في الهيكل التنظيمي، الأنظمة والقواعد والإجراءات المحددة.

2-العناصر الناعمة: تتمثل في الأسلوب، المهارات والقيم والمبادئ والرموز والقصص والشعائر الخاصة بالمنظمة. (نجم،

2007، صفحة 77)

تتعد وتتباين مكونات الثقافة التنظيمية ويتوقف عددها وقوة تأثيرها على عدة اعتبارات، من بينها: الفترة الزمنية للمنظمة منذ إنشائها، قوة المؤسسين، و قصص النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة، وطرق معالجتها للأزمات، كذلك توسع وانتشار المنظمة جغرافياً ودولياً، والتميز والتفوق سواء في الجودة أو الربحية.

الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي نوردتها فيما يلي:

أولاً-الثقافة نظام مركب: يتكون من مكونات أو أجزاء فرعية متفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة، وتشمل

العناصر الثلاثة التالية:

أ-الجانب المعنوي: ويتمثل في النسق المتكامل من الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد.

ب-الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب والفنون والممارسات المختلفة.

ج-الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والمعدات.

ثانياً-الثقافة نظام متكامل: فهي تشكل كلا متكاملًا، وتسعى إلى صنع انسجام بين مجموع أجزائها، فأى تغير يطرأ على

أي جزء من جوانب الحياة يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة.

ثالثاً-الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة بتسليمها للأجيال اللاحقة، ويورثها

عن طريق التعلم والمحاكاة وغيرها من الوسائل، وتتزايد الثقافة بما تضيفه تلك الأجيال.

رابعاً-الثقافة لها خاصية التكيف: فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية والبيئة

الجغرافية المحيطة بالمنظمة. (القيوتي، 2000، صفحة 161)

خامساً-الثقافة لها خاصية التغير والتطوير: نظراً لتأثرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي

بعض الصعوبات لتعود الأفراد على نمط سلوك معين، واستمراريتها لا يعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه، بل في تغيير

مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة. (سالم، 2006، الصفحات 19-20)

وقد تعرض آخرون لسبعة خصائص تعبر عن جوهر الثقافة وهي : (العطية، 2003، صفحة 372)

1-الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين عليها.

2- الاهتمام بالتفاصيل: الدقة في البيانات من العاملين.

3-التوجه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج.

4-التوجه نحو الأفراد: داخل المنظمة.

5-التوجه نحو الفريق: تنظيم العمل بالفرق.

6-العدائية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم.

7-الاستقرار: درجة تأكيد فعاليات المنظمة.

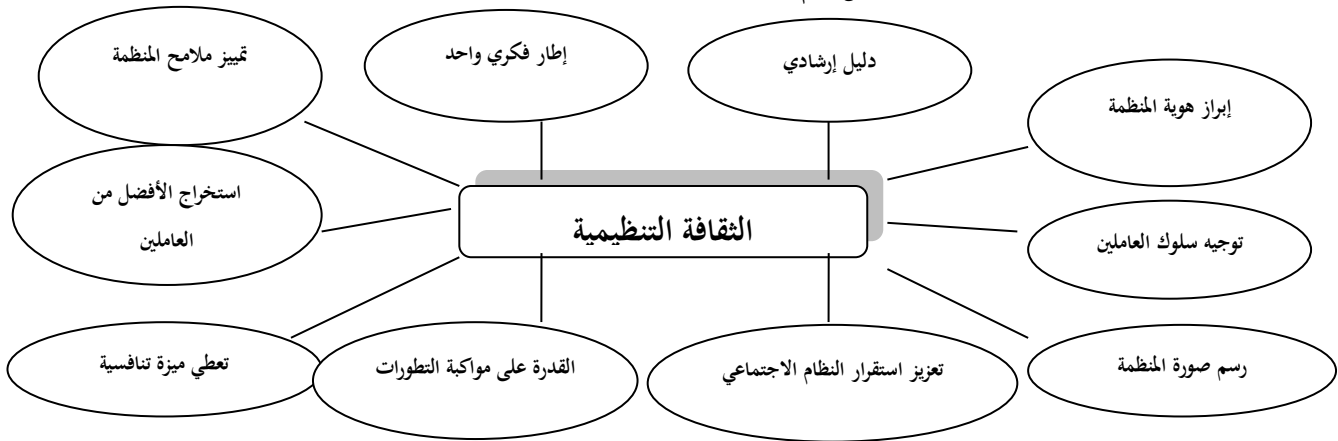
الفرع الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

ترتبط أهمية الثقافة التنظيمية بالتأثير الفعال على أداء الأفراد وحاجة المنظمة لها، من أجل تدعيم التلاحم والترابط والتعاون

بين أفرادها، وذلك لمواجهة التحديات التي فرضتها بيئة الأعمال الحديثة، ويمكن إنجاز أهمية الثقافة التنظيمية من خلال

الشكل التالي:

شكل رقم (2): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات سابقة

من خلال الشكل السابق تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها:

1-بمناخ دليل إرشادي للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها.

2-إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم.

3-يؤدي العاملون أدوارهم في إطار تنظيمي واحد، ذلك أن الثقافة تحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، ومع

- زبائنهم ومورديهم وبقية الجهات المستفيدة من خدماتهم.
- 4- تعتبر ميزة تنافسية للمنظمة، اذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، ولكنها تصبح ضارة اذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات.
- 5- تساعد على إعطاء هوية للمنظمة وإبرازها، وتسهل الالتزام الجماعي، وأن الهدف واحد، وبالتالي فهي تعزز استقرار النظام الاجتماعي. (شنشونة، 2013، الصفحات 96-97)
- 6- لا يمكن أن تمتلك منظمات نفس الثقافة، وجعلها متميزة عن غيرها، فكل منظمة تقطع شوطا طويلا في صناعة صورة العلامة التجارية ومكانتها" تتميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات".
- 7- توحد ثقافة العمل الموظفين الذين ينتمون إلى أصول مختلفة، أيضا الذين لديهم مواقف وخلفيات.
- 8- بعض المنظمات تتبع ثقافة أنه يتعين على جميع الموظفين بغض النظر عن مناصبهم أو خلفياتهم الدخول إلى العمل في الوقت المحدد، فتشجع هذه الثقافة الموظفين على الالتزام بالمواعيد.
- 9- تستخرج الأفضل من كل عضو في الفريق، فمثلا في إعداد التقارير، مهما كان العاملين منشغلين ففي نهاية اليوم يرسلون تقاريرهم.
- 10- تساهم في زيادة قابلية المنظمة للتغيير، ورفع قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- 11- تشكل ضغوطا على العاملين بالمنظمة للمضي قدما في عملية التفكير و التصرف بطرق تنسجم مع الثقافة السائدة بالمنظمة.
- 12- تسهل الالتزام الجماعي داخل المنظمة.
- 13- تسهل عملية الاتصال داخل المنظمة تساعد على تقليل مشاكل الاتصال التي تنتج عن سوء تفسير العاملين للرسالة التي تصلهم. (البكري، 2014، صفحة 102)

المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية، و العوامل المحددة لها

ما من منظمة إلا ولها ثقافة خاصة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهذه الثقافة لا تنشأ من عدم، بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل، ومرار الوقت تتشكل هذه الثقافة وتصبح أكثر تجدرا ووضوحا.

الفرع الأول: مصادر الثقافة التنظيمية

يقصد بمصادر الثقافة التنظيمية منابع التي تستقي منها المنظمة افتراضاتها الأساسية، وقيمتها ومفاهيمها التي تتبناها وتكيفها مع طبيعتها وتكون منها ثقافة خاصة بها، وفيما يلي سيتم عرض هذه المصادر والتي حصرها معظم الكتاب في ثلاث مصادر هي: الثقافة القومية (الوطنية)، الثقافة المهنية، والقادة والمؤسسين.

أولاً- الثقافة الوطنية: الثقافة الوطنية تلك القيم والمعتقدات الدينية والأساطير والعادات التي يشترك فيها أعضاء دولة معينة، ولهذا نجد أن هذه الثقافة تختلف من دولة أو وطن إلى آخر باختلاف العناصر المكونة لها، وتبرر هذه الثقافة خاصة في النظام السياسي المطلق والنظام الاجتماعي (دين، عادات، تقاليد ولغة...) والنظام التربوي وغيره من الأنظمة الأخرى. (التوبي، 2008، صفحة 56)

وهنا تظهر الإدارة الناجحة والتي تعمل على الاستفادة من الموروث الثقافي للمجتمع، من خلال تبني الثقافة التنظيمية للقيم والمعتقدات الجيدة المكونة لهذه الثقافة، وعدم التعارض معها من جهة أخرى.

ثانياً- الثقافة المهنية: إن الثقافة ليست نتاج خصائص وطنية وجغرافية وإقليمية فقط، وإنما هي أيضا انعكاس لماضي مهني مشترك، يكتسبها الأفراد داخل المجتمع المهني على أساس عمليات التدريب وخبرات مهنية، وبهذا تكون الثقافة المهنية كثقافة خاصة تكتسب داخل العمل، وقد أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تعمل في صناعة واحدة لها نفس الخصائص التكنولوجية، ومعدلات النمو... وبالتالي لها نفس الأبعاد الثقافية تقريبا.

ثالثاً- القادة والمؤسسون: يلعب قادة المنظمة ومؤسسيها دورا هاما في نقل مجموعة القيم إلى أفراد المنظمة ويحاولون التأثير فيهم ونقل طرق حل المشاكل وبعض المعايير والمبادئ التي تتم العودة إليها في حل المشاكل وحتى تسيير المنظمة، وتؤثر شخصية القادة والمؤسسين بشكل كبير على الثقافة التنظيمية للمنظمة. (هدار، 2006، صفحة 49)

بالإضافة للمصادر الثلاث السابقة هناك مصدر آخر مهم ويتمثل في البيئة المادية والتي تشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب،

ونوع الأثاث، وموقع الفرد، كذلك توزيع البريد على العاملين، والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران... الخ (حجازي، 2015، صفحة 16)

الفرع الثاني: العوامل المحددة لثقافة المنظمة

هناك عوامل تشكل الثقافة التنظيمية أهمها: (سالم، 2006، الصفحات 20-21)

- 1-الصفات الشخصية للأفراد"قيم، دوافع، اهتمامات".
- 2-مدى تلاؤم خصائص الوظيفة مع الصفات الشخصية للأفراد.
- 3-مدى انعكاس خصائص التنظيم الإداري للمنظمة على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات، ومدى تدفق المعلومات داخلها وخارجها.
- 4-المكافآت والحوافز التي يحصل عليها الأفراد والتي تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.
- 5-الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وأساليب التعامل بين الأفراد ومع الأطراف الخارجية، وعادة ما تستمد أخلاقيات وقيم المنظمة من العائلة والأصدقاء والمجتمع، أخلاقيات المهنة التي توجه سلوكياتهم أثناء العمل.

المبحث الثاني: وظائف، تصنيف وأنواع الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لدرجة قوتها

تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في نجاح أو فشل المنظمات، بتأثيرها على العناصر التنظيمية والعاملين في المنظمة وإن سر نجاح المنظمة هو تماسك وترابط الثقافة التنظيمية، فيمكن توضيح ذلك من خلال وظائفها، تصنيفاتها، وأنواعها والعوامل المحددة لدرجة قوتها، وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية

يرى كل من Pederson & Scerensen أن للثقافة التنظيمية أربع وظائف هي: (البكري، 2014، صفحة 103)

1- الثقافة التنظيمية أداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.

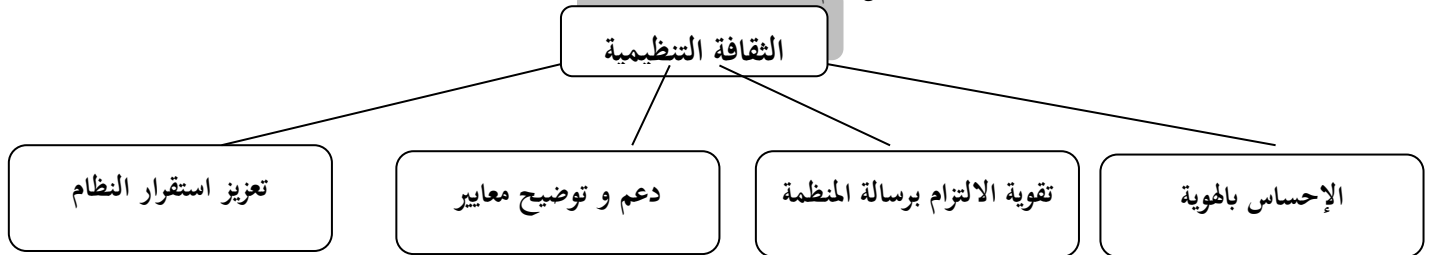
2- الثقافة التنظيمية أداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.

3- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية وتهيئة أعضاء المنظمة.

4- تستخدم كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المنظمة عن البيئة الخارجية المضطربة.

و يمكن أن نرى وظائف الثقافة التنظيمية من خلال الجدول التالي:

شكل رقم (3): وظائف الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على (جرينج و بارون، 2004، صفحة 631)

الجدول التالي يوضح الوظائف الرئيسية للثقافة التنظيمية حسب جرينج وبارون وهي: (جرينج وبارون، 2004،

صفحة 630)

1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: فمشاركة العاملين لنفس المعايير والقيم والمدرجات بمنحهم شعور بالتوحد، مما

يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2- تسهل الالتزام الجماعي: أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام ويقويه من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3- تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة: الثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو

عملة في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في مختلف الأوقات، وكذلك السلوك

المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.

4-تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائم بين أعضاء المنظمة من خلال الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

المطلب الثاني: تصنيف الثقافة التنظيمية

هناك عدة دراسات قامت بتصنيف ثقافة المنظمات وفقا لعدد من المداخل، نذكر:

الفرع الأول: التصنيف البيئي للثقافة التنظيمية:

يرى هوفستد أن الثقافة التنظيمية هي تمثيل لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، وأن ثقافة المجتمع تؤثر في سلوك المنظمات، وقد توصل إلى مجموعة من خصائص الثقافة التي قد تسود وتميز المنظمات بعد إجراء استقصاء على 116 ألف موظف لشركة IBM على 41 فرع للشركة بدول مختلفة، تتمثل هذه الخصائص في: (عيساوي، 2012، صفحة 28)

أولا- قوة السلطة المرتبطة بالوظيفة: قوة السلطة تشير إلى السلطات التي يتمتع بها الأفراد وفقا لسلطة الوظيفة، معناه أن سلوك الأفراد يكون موجها للحصول على السلطة أو لاحتلال منصب داخل المنظمة.

ثانيا- تجنب مخاطر عدم التأكد: كلما كانت المجتمعات غير راغبة في تحمل مخاطر عدم التأكد الناتج عن إتباع طرق جديدة للحياة، كلما اتسمت هذه المجتمعات بالجمود والنمطية وانعدام الرؤية المستقبلية ساد داخلها الخوف من المجهول والغير متوقع، والرضا بالواقع الحالي والخوف من التطوير أو التغيير.

ثالثا- الفردية مقابل الجماعية: حيث كلما اتسمت المجتمعات بالنظرة الفردية، اتسمت المنظمات بنفس الصفات.

رابعا- الذكورية مقابل الأنثوية: تهتم هذه المجتمعات بإعطاء المناصب القيادية للرجل وتنمية قدراته أكثر من المرأة، كونه يتميز بصفات وقيم كالتنافس والحزم، وتنعكس هذه النظرة داخل المنظمات في الترقيات والحصول على المراكز.

خامسا- التوجه طويل الأجل مقابل النظرة قصيرة الأجل: حيث تهتم المجتمعات بمخططها واستراتيجياتها وطرق التفكير طويل الأجل، حيث تسود داخل هذه المجتمعات قيم البقاء والنمو والتطوير والابتكار.

الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي

قام Deal & Kennedy بقياس الثقافة التنظيمية للمنظمات، وذلك من حيث توفر عنصرين هما: (عيساوي، 2012، الصفحات 29-30)

أولاً-التغذية المرتدة: حيث كلما استطاعت المنظمة جمع المعلومات حول التغييرات التي تحدث في بيئتها الداخلية أو الخارجية كانت الاستجابة سريعة وكانت المنظمة أقدر على مواجهة هذه التغييرات وتطوير نظمها وفقاً لها.

ثانياً-المخاطرة: يجب التفرقة بين المنظمات التي لا ترغب في تحمل قدر كبير من المخاطرة، والتي دائماً تحاول الإبقاء على نظمها وسياساتها خوفاً من مخاطر عدم التأكد، وبين المنظمات التي تضع الخطط والاستراتيجيات البديلة لمواجهة مخاطر عدم التأكد المستقبلية، ووفقاً لهذين العنصرين قسم الكاتبان الثقافة التنظيمية لأربعة أنماط هي:

أ-ثقافة سريعة الاستجابة: هي منظمات تعمل في بيئات سريعة التغيير، تتميز بسرعة الاستجابة للتغييرات، وتهتم بمكافحة الأداء المتميز والاستعداد للمخاطرة.

ب-ثقافة العمل الجاد: تتميز المنظمات بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للتغييرات البيئية، كالمنظمات كبيرة الحجم التي تحاول تقديم خدمة على درجة عالية من الجودة.

ج-ثقافة البناء: تهتم هذه المنظمات بالتطوير، لكنها تحتاج لفترات طويلة نسبياً حتى تجني ثمار هذا التطوير، مثل المنظمات العملاقة التي تهتم بالمشروعات الاستكشافية"مشروعات الكشف عن البترول أو الثروات الطبيعية أو المشروعات العسكرية المهمة بتطوير الأسلحة الحربية".

د-ثقافة البقاء: هذا النوع من المنظمات قليل الاستجابة للتغييرات البيئية، فالعاملون موجهون بطريقة أداء الأعمال أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف، ونجد المنظمات البيروقراطية التي تهتم بأداء الأعمال في الوقت الحاضر أكثر من التوجه إلى الأداء المستقبلي.

الفرع الثالث: الثقافة التنظيمية من مدخل تنظيمي

صنف Handy الثقافة التنظيمية إلى: (عيساوي، 2012، الصفحات 30-31)

أولاً-الثقافة الديناميكية: تتميز المنظمات بإلزام العاملين والإدارة بمجموعة محدودة من القواعد، والاعتماد على القدرات والمهارات الفردية، وعلى شخصية العاملين والمرونة في التصرفات، واتخاذ القرارات التي تناسب المواقف التي تمر بها المنظمة.

ثانياً-الثقافة النظامية: يحصل الأفراد على السلطة من خلال هياكل تنظيمية محددة الاختصاصات والمسؤوليات، فهي تنبع من مراكزهم أكثر من اعتمادها على خبراتهم وقدراتهم.

ثالثاً-الثقافة الوظيفية: تعمل فرق العمل على حل مشكلات محددة كما أنها تحدد الأعمال أو المهام التي تقوم بها ثم تنفذها، وقوة الفرد تستمد من الخبرة والمهارة والقدرات التي يتمتع بها، ويستغلها في تحقيق أهداف فريق العمل الذي تنتمي إليه.

رابعاً-الثقافة الفردية: تسود هذه الثقافة في المنظمات التي يشعر كل فرد فيها بأنه أكبر وأهم من المنظمة نفسها، وهي تعاني من وجود فروق كبيرة بين اهتمامات واتجاهات كل فرد.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية و العوامل المحددة لدرجة قوتها

الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى قطاع، ومن منظمة إلى منظمة، أتى ذكر بعضها في تصنيفات الثقافة التنظيمية، إلا انه هناك إجماع على نوعين أساسيين هما:

أولاً-الثقافة القوية: تنتشر عبر المنظمة كلها، وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة، يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى استجابات إيجابية ومنتجة، سريعة وفعالة لتلبية احتياجات عملائها بما يساعد المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها.

وهي تعتمد على الشدة الذي يرمز إلى قوة وشدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات وعنصر المشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة، وعنصر الإجماع في المنظمة وعلى الحوافز والمكافآت وكيفية منحها.

ثانيا-الثقافة الضعيفة: لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من أعضاء المنظمة، وتفتقر إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وبالتالي صعوبة توافق أعضاء المنظمة مع أهدافها وقيمها. (حريم، 2003، صفحة 265)

الفرع الثاني: العوامل المحددة لدرجة قوة الثقافة التنظيمية

يرى الباحثون أن هناك عوامل تؤثر في قوة وضعف الثقافة التنظيمية هي:

أولا-الإجماع: أو مدى المشاطرة لنفس القيم المهمة و الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، حيث تكون الثقافة التنظيمية لتلك المنظمة قوية إذا ما كان هناك إجماع أكبر في القيم والمعتقدات التي تتضمنها تلك الثقافة، ويتوقف ذلك في عاملين رئيسيين:

-تنوير العاملين و اطلاعهم على القيم السائدة وكيفية العمل بها.

-نظم العوائد والمكافآت، حيث كلما منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت فهذا من شأنه مساعدة الآخرين في تعلم القيم وفهمها.

ثانيا-الشدّة: وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء بالمنظمة بالقيم والمعتقدات الهامة، وتزداد قوة الثقافة التنظيمية بتزايد شدة وقوة هذا التمسك. (عيساوي، 2012، الصفحات 32-33)

من خلال ما سبق يمكن القول أن نوع الثقافة التنظيمية السائد بالمنظمة يتحدد بمجتمعها، النشاط الذي تزاوله المنظمة، وطبيعتها هذه المنظمة، كما أنه هناك تصنيفات للثقافة التنظيمية وفقا للمداخل الثلاث السابقة الذكر، إلا أن الاتفاق كان على نوعين للثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: مستويات، أبعاد، ونماذج الثقافة التنظيمية وطرق قياسها

تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في نجاح أو فشل المنظمات، بتأثيرها على العناصر التنظيمية والعاملين في المنظمة وإن سر نجاح المنظمة هو تماسك وترابط الثقافة التنظيمية، فيمكن توضيح ذلك من خلال مستوياتها وأبعادها، نماذجها وطرق قياسها، وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بتعدد مستوياتها وبوجود بعض الاختلافات في تحديد تلك المستويات حيث يستند الكثير من الباحثين في موضوع الثقافة التنظيمية إلى التصنيف الذي قدمه Edgar Schein لتحديد مستويات الثقافة التنظيمية، فقد قام بتقديم نموذج يحلل فيه الثقافة التنظيمية في ثلاثة مستويات هي:

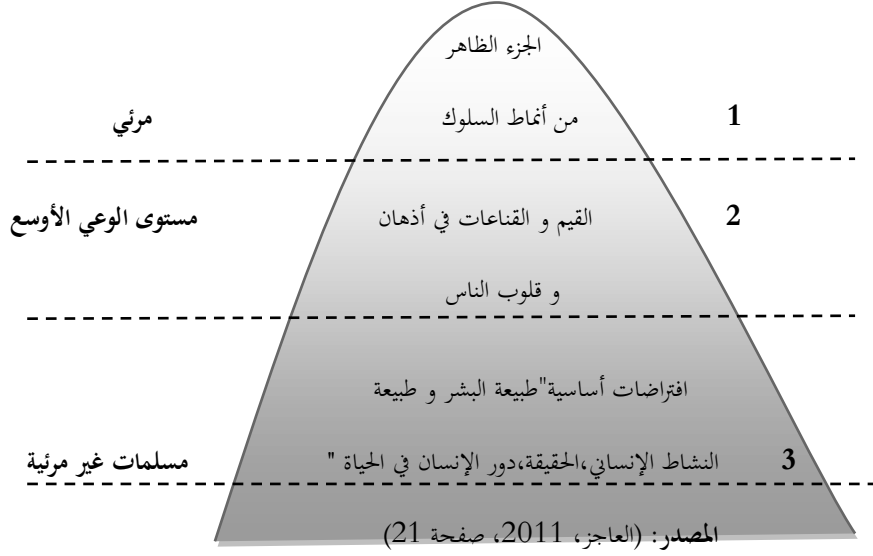
أولا-ثقافة المجتمع: في هذا المستوى تمثل الثقافة في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع، الموجودة في المنظمة، ويتم نقل هذه الثقافة داخلها عن طريق العاملين، وهي تتأثر بعدد من القوى الاجتماعية كالنظام السياسي، الاقتصادي والظروف الاجتماعية، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجياتها ورسالتها وأهدافها، حيث يجب أن تتوافق إستراتيجية المنظمة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب القبول من ذلك المجتمع، وبالتالي تحقق رسالتها وأهدافها. (خبابة، 2018، الصفحات 22-23)

ثانيا-ثقافة النشاط(الصناعة): تتشابه الثقافة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرار ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط.

ثالثا-الثقافة الداخلية للمنظمة(فرق العمل): ويقصد بما مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة، نتيجة تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض، مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، ذلك أنه حسب هوفستيد فان التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد. (سالم، 2006، الصفحات 23-24)

الشكل التالي يوضح مستويات الثقافة التنظيمية:

الشكل رقم (4): مستويات الثقافة التنظيمية



يرى نيلسون أن هناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية يمكن إجمالها في الآتي: (العاجز، 2011، صفحة 21)

أولاً-المستوى الأول "مرئي": ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم بها الإنسان بصنعها، وهي تمثل الجزء الظاهر من أنماط سلوكه من تصرفات واحتفالات والشعائر داخل المنظمة، القصص والطقوس والرموز.

ثانياً-المستوى الثاني "الوعي الأوسع": ويمثل هذا المستوى القيم والقناعات في أذهان وقلوب الناس، كما تحدد ما هو متعارف عليه، وما هو مقبول وغير مقبول من أنماط السلوك.

ثالثاً-المستوى الثالث "مسلمات غير مرئية": ويشير إلى الفرضيات المأخوذة عن طبيعة البشر وطبيعة النشاط الإنساني ودوره في الحياة، والتي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة، وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

إن الغاية من تحديد أبعاد الثقافة لأهميتها البالغة، فهي تساعدنا على فهم طبيعة القوى الحساسة التي تؤثر في أفعال العاملين، ويتداخل الحديث مع أبعاد الثقافة التنظيمية وخصائصها تارة ومع عناصرها ومكوناتها تارة أخرى كما يلي:

أولاً: الاستدلال على أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال خصائص تلك الثقافة إذ قد تطرقنا إليها سابقاً و هي:

الإبداع وأسلوب المخاطرة، الاهتمام بالتفاصيل، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الافراد، التوجه نحو الفريق، العدائية، الاستقرار.

ثانياً: الاستدلال على أبعاد الثقافة التنظيمية بدلالة عناصرها، و التي تتضمن ما يأتي:

أ- القيم الصريحة وغير الصريحة.

ب- التوقعات الضمنية والإضافية لسلوك الأعضاء.

ج- الأعراف والتقاليد والطقوس والشعائر.

د- القصص والأساطير حول تاريخ المجموعة.

هـ- لغة الحديث النموذجية المستخدمة بالمجموعة في بيئتها.

و- المشاعر والتفاعل السائد في مناخ المجموعة وطريقة تعاملهم مع أصحاب المصالح.

ي- الرموز والتعبيرات المجازية المجسدة لحالي الوعي واللاوعي عند أعضاء المجموعة. (الخفاجي، 2009، صفحة 40)

ثالثاً: الاستدلال عن أبعاد الثقافة التنظيمية عن طريق محيط المنظمة، حدد (06) ستة أبعاد مفترضة وهي انعكاس لحالة

تكوين الثقافة داخل محيط المنظمة، وهي: (داسي، 2014، صفحة 114)

أ- **انتظامات سلوكية:** تعكس أنماط السلوك الملاحظ، فهي تضمن لغة المجموعة والطقوس والشعائر مناسبة لأنماط السلوك

فتعكس العضوية بالمنظمات أو المجموعات الخاصة .

ب-القيم المهيمنة: وهذه المعتقدات خاصة تعبر المنظمات والمجموعات عن هويتها، منها مثلا عندما تبني المنظمة تصورا عن الجودة يتم تبني عددا من الأهداف والسياسات لانجازها.

ج-الأعراف والتقاليد: هذه الأنماط عامة من السلوكيات التي يتوقع إن يلتزم بها جميع أعضاء المجموعة، منها مثلا معايير العمل الحاكمة لعلاقة المنظمة مع المتعاملين معها.

د-القواعد: وهي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به، تضعها الإدارة وتطلب الالتزام بها وإتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لانجاز الأعمال.

هـ-الفلسفة: تعكس الفلسفة المعتقدات العامة للأفراد الذين يتمسكون بها ويسترشدون بها كأساس للعمليات المطلوب انجازها، والفلسفة انعكاس للقيم، فتحدد فلسفة المديرين سياسات المنظمة، وممارستها في إطار ثقافتها وعملياتها.

و-المناخ: الترتيب المادي للأبنية، والاتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية وأسلوب الإدارة وتصميم لمجالات عامة تساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المنظمة.

يحتوي كل بعد من ثقافة المنظمة على فكرة معقدة، ولعل حالة التعقيد في تلك الأبعاد يهيئ قدرة المنظمة على وصف دور التأثير المتبادل والمستمر بين الثقافة والمنظمة .

المطلب الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية وطرق قياسها

الفرع الأول: نماذج الثقافة التنظيمية

نذكر أهم نموذجين للثقافة التنظيمية هما: (سميع، 2009، الصفحات 73-80)

أولا-نموذج القيم المتنافسة: يعد إطار القيم المتنافسة واحدا من أهم 40 نموذجا تم استخدامها لدراسة منظمات الأعمال حول العالم، وقد طور هذا النموذج في الستينات من القرن الماضي وذلك لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل، ويركز هذا النموذج على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد ويركز بشكل أساسي على الصراع مابين الاستقرار والتغيير، والصراع بين البيئة الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية، ومن خلال التركيز على هذه

الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن معرفة التناقضات والظواهر المثبطة لتحقيق الفعالية التنظيمية والعمل على تغييرها وإحداث التوازن ما بين هذه الصراعات والتناقضات.

ثانياً- نموذج "دينسون": قدم "دينسون" نموذجاً عملياً يمكن من خلاله فهم وقياس الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية، ويركز هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية كما يلي:

أ- بعد الاحتواء والترابط: يعكس هذا البعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: التمكين، والتوجه نحو الفريق، وتطوير قدرات العاملين.

ب- بعد الاتساق والتجانس: يعكس هذا البعد ما إذا كان للمنظمة ثقافة قوية متماسكة، كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: وضوح القيم الجوهرية، والاتفاق، والتنسيق والتكامل.

ج- بعد التكيف: يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على سرعة التكيف والاستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق ويشمل هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: إنشاء التغيير، والتعلم التنظيمي، والتركيز على العملاء.

د- بعد المهمة: يعكس هذا البعد مدى امتلاك المنظمة حساً واضحاً بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: الرؤية، والإستراتيجية، والأهداف والغايات.

الفرع الثاني: طرق قياس الثقافة التنظيمية

أولاً- المدخل الوصفي: اعتمدت الدراسات الأولى للثقافة التنظيمية على المدخل الوصفي حيث يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة التنظيمية على أساليب القياس التقليدية التي تتمثل في المقابلات الشخصية المتعمقة والملاحظة الشخصية، وتنتهج الدراسات التي تستخدم المدخل الوصفي لقياس الثقافة طرقاً مختلفة للقياس حيث تسعى في الأجل الطويل إلى الملاحظة الدقيقة لتصرفات الأفراد في المنظمة وتدوينها، بينما تسعى في الأجل القصير إلى محاولة التعرف على القيم والافتراضات الأساسية من خلال المقابلات المتعمقة، وكذا دراسة القصص وتفسيرها وتحليل المحادثات بين الأفراد لاستنتاج طبيعة اللغة الخاصة، ودراسة الرموز المادية.

ويرى بعض المفكرين في حقل الثقافة التنظيمية أن المدخل الوصفي هو المدخل الأمثل لقياس ثقافة المنظمة بشكل

متكامل، حيث أشار "مارتن" أن ملاحظة العمليات التنظيمية الأساسية وتدوينها بشكل حيوي وفعال يعد الأسلوب الأمثل للفهم العميق للخبرات التنظيمية والافتراضات الأساسية، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظة الشخصية.

ثانيا- المدخل الكمي: يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة الثقافية على قائمة الاستقصاء، الذي يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بالقيم والمعتقدات والأبعاد الثقافية، وذلك للتعرف على ملامح وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة، وقد صنف "أشكانزي Achkansy" قوائم الاستقصاء المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية إلى صنفين رئيسيين كما يلي:

(سميع، 2009، الصفحات 81-85)

أ-مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية:تقوم هذه المقاييس بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى أصناف متعددة، ويكون كل صنف مصحوبا بالوصف الدقيق لمعايير السلوك والقيم والمعتقدات، وكمثال على هذا مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية المعتمد على إطار القيم المتنافسة، الذي يقسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط (ثقافة الفريق، الثقافة البيروقراطية، ثقافة السوق، والثقافة التطويرية)، وأهم ما يميز مقاييس التصنيف أنه يسهل من خلالها إجراء المقارنات بين المنظمات المختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية، كما أنها تسهل من عملية التغيير التنظيمي.

ب-مقاييس ملامح الثقافة التنظيمية:يقوم ملامح الثقافة التنظيمية على فكرة مفادها أن الخصائص المهمة للثقافة التنظيمية يمكن التعرف عليها من خلال مجموعة من المتغيرات المختلفة التي تضم العديد من الخصائص، ومن خلال هذه المتغيرات يمكن التعبير عن مجموعة من الأبعاد القابلة للقياس. كما يقوم هذا النموذج بقياس مدى قوة أو ضعف ثقافة المنظمة، وصولاً إلى وصف شامل للثقافة التنظيمية السائدة.

المبحث الرابع: تشكيل الثقافة التنظيمية، المحافظة عليها، تشخيصها وتغييرها

تشبه الثقافة التنظيمية التنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكذلك الأمر في المنظمات، فالمؤسسون يؤدون دورا هاما في بناء العادات والتقاليد وطرق العمل، والعمل على ترسيخها والمحافظة عليها وتشخيصها وتغييرها، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تشكيل الثقافة التنظيمية

تشير معظم الدراسات أن تشكيل الثقافة التنظيمية تمتد جذورها أساساً من قيم ومعتقدات المؤسسين باعتبارهم الأشخاص المسؤولين عن إنشاء وانطلاق المنظمة، وبعد ذلك يتم تحويل معتقدات المنظمة والإدارة العليا فيها إلى قواعد ونظم ومعايير. (عكاشة، 2008، صفحة 24)

وإذا ما أرادت أي منظمة تكوين وتشكيل الثقافة الخاصة بها لا بد من استخدام الطرق والوسائل والأساليب المناسبة في تكوين تلك الثقافة، حيث يمكن تلخيص تلك الطرق والوسائل والأساليب على النحو التالي: (السحباني، 2016، الصفحات 26-27)

أولاً- اختيار الموظفين: عملية اختيار الموظف تقوم بع المنظمة ضمن حاجتها للأفراد للقيام بالأعمال والمهام، ويتم عن طريق وضع شروط تراعي مجموعة من المعايير، وما يفيد مدى مساهمة اختيار الموظف في تشكيل ثقافة المنظمة خاصة ما يتعلق بالسمات الشخصية وتوافقها مع ثقافة المنظمة.

ثانياً- الممارسات الإدارية: إن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، قد ترفع شعارات أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز، وتتبنى قيم الشفافية والمساءلة، لكن من خبرة الواقع وما هو ممارس يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثير من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لم يتم المحاسبة عليها، وأن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات يصنفون أنهم تقليديون، وبالتالي يتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي تتم مكافئتها ومعاقبتها.

ثالثاً- التنشئة والتطبيع: ويقصد بالتطبيع هو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة، خاصة العاملون الجدد وما يعزز بجانب التنشئة الاجتماعية التدريب على تلك التنشئة والتطبيع الاجتماعي الموافق للقيم والثقافة، بحيث لا تتعارض مع توجهات العاملين وأهداف المنظمة.

رابعاً- القصص

والطقوس والرموز والمفردات: تمثل تلك المفردات أثر كبير في تكوين الثقافة التنظيمية، فللقصص عنصر الاقتداء والمثل

الأعلى، و الطقوس الحرص على العادات والتقاليد المتداولة منذ القدم، وللموز الاقتداء بالسلوك والصفات والسمات، فهي إذا مجموعة وخليط من المفاهيم التي تكون ثقافة ناضجة وواعية للموظف في المنظمة.

خامسا-التأثر بالبيئة الخارجية: تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرتها مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد مكانا لها في الصناعة أو السوق الذي تتعامل معه.

المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية

كل منظمة تريد المحافظة على مكانتها في المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك بالحافظة على الثقافة التنظيمية التي تبناها، والتي تعمل من خلالها على الثبات في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية، و هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

أولا-الإدارة العليا: إن دور الإدارة العليا يعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة، من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجيهات حول العمل، وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياساتها اتجاه الجودة وحول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على كل ما سبق، فان هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة. (السحباي، 2016، صفحة 29)

ثانيا-اختيار العاملين: الهدف من عملية الاختيار هو تحديد و استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات الإدارية في المنظمة بنجاح، حيث يجب أن تكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، أي يجب أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافتها، خاصة تأثير الأفراد الجدد الذين لا تتناسب ثقافتهم مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين. (السحباي، 2016، صفحة 29)

ثالثا-المخاطبة الاجتماعية: عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة، فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة، وهذا أمر ضروري للمحافظة عليها. (عكاشة، 2008، صفحة 26)

كما تلعب القيادة دورًا هامًا في الإدارة الفعالة للثقافة وتطويرها والمحافظة عليها في المنظمات، يجب أن تلتزم القيادة بثقافة التسيير من حيث تطوير واستدامة الأداء التنظيمي، في حين أن المديرين في جميع أنحاء المنظمة مسؤولون عن تطويرها

الفعال.(O'Donnell & Boyle,2008, p.72)

من بين الطرق لتقوية الثقافة التنظيمية ما يلي: (ماهر، 2005، صفحة 441)

1-اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وتكون صفاتهم مؤهلة لذلك.

2-ترقية العاملين القادرين على الالتزام بقيم ومعايير الثقافة التنظيمية، والقادرون على نشرها.

3-تقديم أدلة وإرشادات لكيفية الالتزام بمعايير وقيم المنظمة.

4-تدريب العاملين على الشعائر، القصص، الطقوس، اللغة والمصطلحات....الخ

5-معاينة العاملين غير الملتزمين بقيم المنظمة.

6-استخدام نماذج كأن يلعب بعض المديرين كأمثلة للقيم والمعايير السلوكية الواجب الالتزام بها.

7-استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم كنماذج يمكن الاقتداء بهم.

8-الاهتمام بالطقوس والشعائر والاحتفالات من أجل تقوية السلوك المرغوب فيه، والتذكير بمن ينساها.

استخدم Legge (1995) استعارة "ركوب موجة" لشرح ثقافة الإدارة "أفضل ما يمكن أن يفعله متسابق الأمواج هو

فهم نمط التيارات والرياح التي تشكل الموجات وتوجهها، يمكن له / لها بعد ذلك استخدامها للبقاء طافيا وتوجيه المسار

المطلوب، لكن هذا لا يختلف عن تغيير الإيقاعات الأساسية للمحيط " ، وبالتالي هناك وجهات نظر متنافسة في

الأدبيات إلى الدرجة التي يمكن بها إدارة الثقافة توجيهها والسيطرة عليها ، خاصة من قبل القادة المؤثرين، يجادل آخرون

بأن التغيير التوجيهي ، من أعلى إلى أسفل ، من غير المرجح أن ينجح على المدى الطويل ، وأن إدارة الثقافة إما غير

ممكنة ، أو ممكنة فقط إذا تم فهم تعقيد الواقع والتقدم بطريقة توافقية وطويلة الأمد. (O'Donnell & Boyle, 2008, p.

المطلب الثالث: تشخيص و تغيير الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: تشخيص الثقافة التنظيمية:

تعتبر عملية التشخيص الثقافي خطوة أساسية لمعرفة مستوى الثقافة السائدة بغية تدعيمها أو تصحيح وعلاج الأخطاء الثقافية أو تغييرها كلياً، ويهدف هذا التشخيص إلى فهم شامل لكل ما يهم المنظمة ووجودها، مما يستدعي الرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية، إلى مهنتها الحقيقية وذلك بهدف التعرف على الحلول الإستراتيجية المناسبة التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح، إضافة إلى الاكتشاف السريع والذكي للأمراض التنظيمية وتدعيم المناعة التنظيمية التي يكون من شأنها بناء مناخ تنظيمي إيجابي.

فالتشخيص إذا يوفر المعلومات التي تمكن من إحداث ترابط بين أعضاء المنظمة، مما يجعلها ذات أداء مرتفع وبالتالي تدعيمها وتحقيق أهدافها بنجاح. (سام، 2006، صفحة 32)

الفرع الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية

إن عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير في الموارد والهياكل والتكنولوجيا، وتأخذ وقتاً طويلاً نسبياً، وعملية التعديل أو التغيير تأتي نتيجة التأثير بعدة عوامل نذكر منها:

- 1- ظهور إدارة جديدة للمنظمة لها رؤية مختلفة.
- 2- دورة حياة المنظمة لها تأثير على الثقافة، ففي كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة نجد ان المنظمة لها ثقافتها المختلفة عن المرحلة السابقة.
- 3- حجم وعمر المنظمة، فالمنظمات الصغيرة الحجم يمكن تغيير الثقافة فيها بصورة أكبر من المنظمات كبيرة الحجم، كذلك نفس الشيء في حال المنظمات صغيرة السن.
- 4- كلما كانت الثقافة الحالية قوية، كلما صعب تغييرها والعكس.
- 5- وجود ثقافات فرعية كثيرة في المنظمة يصعب من عملية التغيير. (حجازي، 2015، الصفحات 24-25)

و قد ذكر Trice&Beyer أن تغيير ثقافة المنظمة يحتاج الى وقت طويل، كما يحتاج الى اشتراك الجهود وتوحيدها، و أن من الضروري لنجاح التغيير فعل ما يلي:

6- إقناع العاملين والمتأثرين بأهمية التغيير والنتائج المترتبة عليه.

7- نشر التفاؤل في المنظمة حتى يقبل الناس على التغيير بحماس ويتقبلوه.

8-دراسة أسباب مقاومة التغيير، إذ أن هناك أسباب فردية لذلك، كالخوف من المجهول والرغبة في لفت الانتباه، والتعود، والحرص على المصلحة الشخصية، والحاجة للأمان.

9-تحديد العناصر التي سيشملها التغيير، والعناصر التي ستبقى كما هي.

10-توظيف واستغلال القصص والرموز والطقوس والشعائر الدينية، بحيث يتم انتقاء المناسب منها ويتم تطويره بإنشاء أشكال ثقافية مناسبة يتقبلها الأفراد.

11-وجود قيادة إبداعية تملك ثقة مفرطة بالنفس، وقناعة قوية ومسيطرة، ولها قدرة على الإقناع ببلاغة. (القيوي، 2000، الصفحات 385-386)

من الأفضل أن تكون هناك ثقافة تنظيمية تساعد المنظمة على اكتشاف نقاط القوة لديها، وتعلم كيفية الاستفادة منها إلى أقصى حد، استخدم **لاري هاموند** هذا النهج خلال أحلك أيام شركته، **هاموند** هو الرئيس التنفيذي لشركة **Auglaize Proviso** ، وهي شركة أعمال زراعية مقرها أوهايو، في خضم أسوأ الصراعات المالية للشركة، عندما اضطرت إلى تسريح ربع قوتها العاملة، قرر هاموند تجربة نهج مختلف، وبدلاً من تضييع الوقت في الحديث عن الخطأ، استغل ما هو صواب، يقول **هاموند**: "إذا كنت تريد حقاً التفوق، فيجب أن تعرف نفسك - عليك أن تعرف ما تجيده، وعلبك أن تعرف ما لا تجيده كثيراً"، بمساعدة مستشاره **جالوب باري كونشي**، ركز **هاموند** على اكتشاف واستخدام نقاط القوة لدى الموظفين وساعد الشركة على تغيير نفسها، يقول **كونشي**: "أنت تسأل لاري هاموند عن الفرق ، وسيقول إن الأفراد يستخدمون مواهبهم الطبيعية"، و هو يحترم أكثر مما يعاقب، على الرغم من أن معظم المؤسسات تركز بشكل كافٍ على المكافآت المادية مثل الأجر والترقيات، إلا أنها غالباً ما تنسى قوة المكافآت المعنوية مثل الثناء.

جزء من بناء ثقافة تنظيمية إيجابية هو "اصطياد الموظفين للقيام بشيء صحيح"، و قد يمتنع العديد من المديرين عن الثناء لأنهم يخشون من أن الموظفين سيفشلون أو لأنهم يعتقدون أن الثناء لا يقدر، لا يطلب الموظفون الثناء بشكل عام، لكن عادة لا يدرك المديرون تكاليف الفشل في تقديمها. (Johst, p. 527)

مما سبق يتضح لنا أن عملية التغيير الثقافي في المنظمات أصبح ملحا وضروريا لمواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمات، سواء الداخلية أو الخارجية، حيث تساعد على الاندماج والانسجام مع ثقافة العاملين في المنظمة، لان الثقافات لدى العاملين تختلف من شخص لآخر، والتغيير يعمل على التقارب بين تلك التباينات الموجودة في بيئة المنظمة.

خلاصة الفصل الأول

تبين مما سبق أن الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة مثل الماء للكائنات الحية، إذ لا يمكن العيش بدون ماء، كذلك المنظمات لا يمكن لها أن تتقدم وتتطور دون العمل على تكوين وتأسيس ثقافة تتناسب مع هذه المنظمات حسب الأبعاد الأساسية لكل منظمة، فالدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها، فهي بمثابة الصمغ أو الاسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل، وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقة الثقافة التنظيمية بالهيكل التنظيمي للمنظمة، والثقافة القوية هي الثقافة التي تسعى وراء إنشاء العلاقات التعاونية بين العاملين والتشجع على المشاركة العالية للأعضاء وتشجع التميز والأفكار الجيدة وروح التعاون بينما الثقافة الضعيفة تعوق وتؤدي إلى انتشار الاختلاف بين الأفراد والشعور بالانعزالية والاعتزاب.

نظرا للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة، فهي تسعى لتغيير ثقافتها استجابة لذلك، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار ثقافة المجتمع الذي تتواجد أو تعمل فيه المنظمة، لأنه عامل مهم في تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها، وكل منظمة تريد النجاح عليها العمل على مواجهة العقبات وذلك من أجل الوصول للأهداف المنشودة للمنظمة والعاملين بها.

الفصل الثاني

إدارة المعرفة ودعمها بواسطة الثقافة التنظيمية

المبحث الأول : المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة.

المبحث الثاني :أسس إدارة المعرفة(البنية التحتية، الآليات و التقنيات) و عوائق تطبيقها.

. المبحث الثالث: عمليات ونظم إدارة المعرفة.

المبحث الرابع: مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة.

تمهيد

إن استقطاب المعرفة أصبح الشغل الشاغل للمنظمات وهاجسها، إن أرادت المحافظة على بقائها واستمرارها، وذلك من خلال التنافس بينها نحو المعرفة من خلال ما لديها من معرفة منتجة كأساس للتفوق وكونت لديها إدارة المعرفة والتي تعتبر جوهر عملية إنشاء المعرفة التي يتم تحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة في ظل التطور والتقدم.

وبينا في هذا الفصل كيف تدعم الثقافة التنظيمية إدارة المعرفة من خلال مجموعة من العناصر، ونظرا لأهمية الموضوع

سنحاول التطرق لأهم ما يتعلق به من خلال أربعة مباحث مقسمة كما يلي:

1- المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة.

2- أسس إدارة المعرفة (البنية التحتية، الآليات والتقنيات) وعوائق تطبيقها.

3- عمليات ونظم إدارة المعرفة.

4- مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة.

المبحث الأول: المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة

إن التحول الكبير في الاهتمام بأساليب الإدارة، بحيث أصبحت المعرفة جزءاً من رأسمال المنظمات ساهم بظهور أسلوب إداري جديد وذلك لمواكبة التغيرات، فكل منظمة تحتاج إلى الاهتمام بالمعرفة والمعلومات التي تلزمها للعمل وإلى إدارة تلك المعارف، وهذا ما سنوضحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تاريخ الاهتمام بإدارة المعرفة ومفهومها

الفرع الأول: تاريخ الاهتمام بإدارة المعرفة

يعود تاريخ الاهتمام بإدارة المعرفة إلى مرحله الفكر الاقتصادي الذي كان سائداً في القرن التاسع عشر، والذي كان يهتم بالبحث في عوامل الإنتاج: الأرض، رأس المال، وقوى العمل والمعرفة، باعتبارها عوامل تحدد النمو الاقتصادي لأي بلد، ومنذ أوائل القرن العشرين حدثت نقلة كبيرة في الفكر الاقتصادي والإداري، واعتبرت المعرفة عاملاً أساسياً في تحقيق النجاح الذي تنشده المنظمات، وبسبب هذا الاهتمام المتزايد بالمعرفة ازدادت الحاجة لإدارتها، باعتبارها حقل مستقلاً ينبغي أن تتم معالجته بطريقة ومنهجية علمية واضحة.

وقد أورد الكثير من المختصين على أن العالم قد مر بثلاث مراحل في التعامل مع المعرفة وتحويلها وهي: (جرادات، المعاني، و الصالح، 2011، الصفحات 80-81)

(1)- عصر التنوير(Enlightenment Era): في هذا العصر كان البحث عن المعرفة من أجل التنوير والوصول إلى الحكمة.

(2)- العصر الصناعي(The industrial Era): وفي هذا العصر كان البحث عن المعرفة لغرض تطبيقها.

(3)- عصر المعرفة(knowledges Era): وهو العصر الذي نعيش فيه، وفيه يتم التعامل مع المعرفة على أنها ظاهره مستقلة تحتاج إلى معالجة متعمقة وإدارة حكيمة.

هناك آراء عديدة حول منتسب إدارة المعرفة لبعض المنشغلين بهذا الموضوع، فيرى **يورك برس** أن مفهوم إدارة المعرفة يعود إلى Kael-Erik Sveiby والذي توصل إلى أهمية الأصول الغير ملموسة من خلال إدارته لشركته بوصفها عوامل النجاح، وهي النقطة التي انطلقت منها كل المؤتمرات والمقالات وبرامج إدارة المعرفة الموجودة في مختلف الشركات، وبدأ يدعو رجال الأعمال في السويد إلى التفكير بطريقة مختلفة، وأصدرت مؤسسة **كونراد** عملها في كتاب تحت عنوان "الموازنة

غير المرئية" عام 1986م، وبدأت بعض الشركات في التقاط أفكار سفيبي، وفي نفس الوقت بدأ آخرون يفتنون إلى أهمية هذه المفاهيم مثل بيتر دركر **Peter Drucker** الذي يسمى "أبو إدارة المعرفة" في مقال له عام 1994 (بورك، 2005، الصفحات 6-7)، حيث حدد الحاجة لها في أنها تعود لمجموعة من الأسباب أهمها أن المعرفة أصبحت المورد الأساسي للقوة العسكرية والاقتصادية لأية دولة وتختلف عن موارد وعناصر الإنتاج التي حددها علماء الاقتصاد التقليديون ولهذا بقاء أي منظمة تحتاج إلى جهد منظم لتحسين نوعية المعرفة وإنتاجيتها. (جرادات و آخرون، 2011، صفحة 81)

بدأ أول مؤتمر لإدارة المعرفة عام 1994م تحت رعاية ارنست و يونج **Ernst&Young**، أما أهم تلك المؤتمرات فهو المؤتمر المنعقد عام 1995م تحت رعاية آرثر اندرسن **Arther Andersen** والمركز الأمريكي للجودة، حيث ضم نحو خمسمائة عضو، مما جعل قاعات المؤتمر شديدة الازدحام، وهنا بدأت موجات قوية من التجريب والاكتشاف والتعلم والنجاح. (بورك، 2005، صفحة 7)

ويرى البعض أن إدارة المعرفة كمفهوم قد عرفت من قبل كارل ويغ **1986م**، وقد أخذ هذا المفهوم في التطور والانتشار بصورة كبيرة في أواسط وأواخر التسعينات من القرن الماضي.

وفي منتصف التسعينات ازدهرت المبادرات المختلفة حول إدارة المعرفة بسبب انتشار شبكة الانترنت، وبدأت أوروبا في إنشاء شبكة إدارة المعرفة العالمية **IKMN** سنة **1989م**، وصارت على الخط المباشر عام 1994م. (غزالي، 2016، صفحة 247)

ويمكن القول أن الجذور التاريخية بدأت منذ ظهور الإدارة العلمية والتي من أشهر رجالها **فريدريك تايلور** و**هنري فايول** وآخرون، ممن وضعوا المراكز العلمية، وأن تكون جميع المبادئ تحتوي مضامين معرفية واضحة وتتطلب العمل على إنشاء وحدات إدارية قائمة على المعرفة. (بوركو، 2012، صفحة 8)

تاريخياً تركز الاهتمام على المعرفة الصريحة **Explicit Knowledge** أي معرفة تم تشخيصها والتعبير عنها بطريقة ما، أما

حالياً فينصب التركيز على المعرفة الكامنة في عقول الخبراء أو ما يسمى بالمعرفة الضمنية **Tacit knowledge**

، وبالتالي اهتمام إدارة المعرفة هنا هو محاوله انتزاع المعرفة الغنية في عقل الخبير وإعداد دليل بها من أجل الجيل التالي من

العاملين ليستفيدوا منها.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

قبل التطرق إلى تعريف المعرفة لا بد من التطرق أولاً إلى تعريف المعرفة.

أولاً- تعريف المعرفة: هناك عدة تعاريف للمعرفة منها: (بدير، 2010، صفحة 32)

* ذكر ابن فارة بان المعرفة هي حقل فلسفي قديم متجدد وهي ناتج نشاط وأعمال العقل البشري.

* كما حاول الباحثون والعلماء توضيح مفهوم المعرفة كونها مورد ثمين وثروة حقيقية للشعوب والمجتمعات.

* وتناولت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة كيف (Know-How) معرفه لماذا (Know-Why)

(Why) إحدى موجودات المنظمة

* وهناك آخرون ذهبوا إلى مفهوم المعرفة على انه تفاعل أكثر من عنصر واحد وهو قوة غير متطورة وخبرة واسعة وثقافة

مبنية متراكمة وقد تناول (Nonaka And Takeuchi 1995) توليد المعرفة من زاوية تفاعل بين نوعين من المعرفة

هما: (بلقوم، 2013، الصفحات 42-43)

1- المعرفة الضمنية (Tacit knowledge): هي المعرفة المكتسبة عن طريق العمليات الفردية مثل: الخبرة، التفكير

واستيعاب المواهب الشخصية، وبالتالي لا يتم ادارتها بنفس طريقة المعرفة الصريحة، والميزة الفردية لهذه المعرفة تجعل من

مشاركتها بين الأفراد يحتاج إلى ثقافة تشجع على نشرها وترجم المفهوم العملي للتضامن بين الموظفين.

2-المعرفة الظاهرة (Explicit knowledge):هي المعرفة المكتوبة أو المرزمة التي تحتويها المراجع والمدونات والتقارير

ووسائط التخزين المعلومات الرقمية، وهي تحويل الفكر من مجرد تصورات فكرية إلى إنتاج معرفي ملموس ومكتوب.

*عندما تعالج البيانات بواسطة الحاسوب فتصبح معلومة، تنقل بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فتتراكم هذه

المعلومات لدى الأفراد ليتم معالجتها وتفسيرها لتصبح معرفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات. (بوركو، 2012، صفحة

4)، وبسبب التراكم الكبير للخبرات والمعارف يصل الشخص الى الحكمة.(جرادات و آخرون، 2011، صفحة 35)

ثانياً-أهمية المعرفة: تؤدي زيادة المعرفة والفهم إلى:(Wiig , 1993,p7)

• تحسين التعلم من خلال تقديم رؤى حول الأساليب والخيارات الفعالة لاكتساب المعرفة الجديدة ، وكيفية تنظيم هذه

المعرفة ، وما هي مجالات المعرفة التي يمكن متابعتها بأكثر عائد.

• قدرة أكبر على البقاء في صدارة المنافسة والتغيرات في العالم من خلال زيادة فهم السوق والتغيرات العالمية وتحسين القدرة على اكتساب أو تطوير معرفة جديدة.

- عمل معرفي عالي الجودة من خلال توفير معرفة وخبرة منظمة بشكل أفضل، والتعاون وإيجاد طرق لتجميع المعرفة.
- المزيد من الابتكار وإبداع أكبر من خلال توفير فهم أفضل للمواقف ومعرفة أكبر بالأساليب لتكون خلاقة ومبتكرة.
- تحسين المعرفة الضمنية في المنتجات والخدمات من خلال توفير قدر أكبر من المعرفة للاستفادة منها، وخبرة أكبر في كيفية تضمين المعرفة وتقديمها، وفهم أكبر للمعرفة التي يجب تضمينها.

ثالثاً-تعريف إدارة المعرفة: نظرا للاهتمام الكبير بإدارة المعرفة من قبل علماء الإدارة والباحثين و المختصين، هناك عدد

كبير من التعريفات لإدارة المعرفة منها: (جرادات و آخرون، 2011، صفحة 79)

أ- إدارة المعرفة كعملية أو مجموعة عمليات تقوم بها المنظمة:

- عرفها **Wiig** بأنها "مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد، تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الايجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية".

- عرفها **Hibbard** (1997) بأنها العملية التي تقوم بها المنظمة لجمع الخبرات أينما وجدت في المنظمة في قواعد بيانات وعلى الورق وفي عقول الموظفين، وتوزيعها بطريقة تؤدي إلى تحقيق إنتاج بأكبر أرباح ممكنة.

- وعرفها **Newman** بأنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.

- كما عرفتها مجموعة **Gartner Group** بأنها عملية تعمل على تعزيز بناء مدخل متكامل لتحديد وانتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما والتشارك فيها وتقييمها.

ب - إدارة المعرفة كفن: حيث عرفتها **Dorothy yu** على أنها فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة للأعمال، في حين سفييلي **Sveibly** 1997 بين أنها فن تحويل ابتكار قيمة من الأصول المنظمة غير الملموسة.

ج - إدارة المعرفة كفرع علمي: عرفها كورال **Corall** 1999 بأنها فرع علمي، يشجع الأسلوب المتكامل لتعريف وإدارة و تشاركية جميع مصادر المعلومات التي تمتلكها منظمة ما.

د- إدارة المعرفة كـممارسات: عرفها كل من كابشو وفراباولو **Capshaw & Frappaolo** بأنها الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة.

هـ - إدارة المعرفة كمجموعة أهداف: عرفها كل من هوردر وفيارنلي **Horder & Fearnley** بأنها استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجتمعة المتاحة داخليا وخارجيا لدى المنظمة، وبشكل مقصود ونظامي وهادف، حتى تحقق المنظمة الميزة التنافسية.

و- إدارة المعرفة كمجموعة من العمليات الفرعية: يشير دافينبورت **Danenport** وآخرون بأنها العمليات الفرعية التي تشملها إدارة المعرفة وتضم تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتطبيق ومشاركة المعرفة. مما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها نظام متكامل يتضمن الممارسات والتقنيات التي تشمل توليد وتخزين، تشارك وتطبيق المعرفة بين أفراد المنظمة المتاحة داخليا وخارجيا لدى المنظمة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بشكل مقصود وهادف.

المطلب الثاني: أهمية، أهداف، ومتطلبات إدارة المعرفة

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة عملية مهمة للأفراد والمنظمات، وهي تحظى حاليا بالاهتمام الكبير باعتبارها تخصصا ومجال دراسة تتصاعد أهميته كونها تساعد في:

- 1- تعزيز وتقوية القدرات والجدارات الجوهرية للعمل.
- 2- تسريع أنشطة الإبداع والابتكار.
- 3- تحسين وتسريع عملية صنع القرارات.
- 4- المحافظة على الموقع التنافسي والميزة التنافسية للمنظمة (بناء ميزة تنافسية مستدامة).
- 5- تعزيز وتقوية التزام المنظمة بأنشطة واستراتيجيات وأهداف محددة. (جرادات و آخرون، 2011، صفحة 83)
- 6- المساعدة على تنفيذ الوظائف وتوفير الوقت وتبني الإحساس بروابط المجتمع ضمن المنظمة.
- 7- تساعد على البقاء على معرفة بما يحدث من تحديات وتقدم التحديات والفرص.
- 8- تساعد على الانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل تهمين المعرفة.

9- تسمح للأفراد بالتسريح عن معارفهم الضمنية وتنميتها عن طريق توفير مناخ محفز لهم والتفاعل بينهم.(مشهور و آخرون، 2019، صفحة 421)

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

تسعى المنظمات من خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تحسين الأداء عن طريق تحسين معارف العمال.
- استقرار وبقاء المنظمة في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة نظرا لقدراتها على التعامل مع المتغيرات التنافسية المحيطة بها والاستعداد للتكيف معها.
- رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية عن طريق إشراك الطاقات الفكرية والقدرات الفنية لأفراد المنظمة في المساهمة في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول عن طريق توفير بيئة محفزة لذلك.
- تشجيع المسيرين على تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من اجل البقاء والانتقال من المعرفة الفردية إلى المعرفة الجماعية.
- السماح للأفراد بالتسريح عن معارفهم الضمنية وتنميتها عن طريق توفير مناخ محفز لهم.
- سرعة استعادة التوازن في حين تعرضت المنظمة للأزمات أو مشاكل من خلال الاستفادة من معارف أفرادها أو من خبرات مؤسسات سابقة.
- تسهيل وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة والحد من الروتين. (ربحي، 2012، صفحة 303)
- تقديم أفضل وأجود خدمة ممكنة.
- إن إدارة المعرفة الناجحة تمنع ظهور نوع سيء من أنماط الإدارة وهذا ما يسمى بالإدارة المزاجية عندما لا يوجد للمؤسسة نظام و سياسة واضحة.
- إدارة المعرفة تركز على إدارة العمل بأسلوب ذكي ومتطور وتركز أيضا على الإنتاجية ومخرجات العمل وليس على الجهد المبذول لأن الجهد المبذول قد يكون ضائعا ولا يؤدي على النتائج المرجوة. (الطاهر، 2010، الصفحات 95-96)
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.

-تجعل القيادة العليا وصانعي القرار قادرين على استغلال موارد المنظمة المتاحة بالكيفية والشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مع استخدام الحكمة والذكاء في التطبيق دون عناء وجهد كبيرين. (بوركو، 2012، صفحة 12)

الفرع الثالث: متطلبات إدارة المعرفة

لاستيفاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة، والتي تتيح تبادل المعرفة بين العمال كل حسب احتياجاته، وتسهر في صناعه القرارات، وجب توافر مقومات ومتطلبات لإدارة المعرفة وهي كما يلي:

1- **الهيكل التنظيمي المرن:** وهو الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة كونه يتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة، وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، ويتم بتبني الهيكل التنظيمي الأفقي والبعد عن الشكل الهرمي، وتبني اللامركزية التي تستند الى تدفق وانتشار معرفي من خلال نمط العمل الجماعي. (عبابنة و حتاملة، 2013، صفحة 657)

2- **توفير بيئة التنمية اللازمة:** والمتمثلة بالتقنية اللازمة وهي شبكة الكوابل الأرضية والاتصالات الحديثة والمتطورة، كما لا بد من توافر أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة، وأيضاً محركات البحث الالكترونية التي تساعد في الوصول إلى المعرفة.

3- **توافر القوة البشرية:** والتي تعد من مقومات وأدوات العمل في إدارة المعرفة، والتي قد يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة وتحقيق أهداف المنظمة، حيث إن الأفراد هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد وحفظ وإنشاء معرفة جديدة وإنتاج سلع وخدمات متطورة.

4- **العامل الثقافي:** الذي له دور في إيجاد ثقافة مجتمع المعرفة وتداولها بين العاملين، مما يخلق نوعاً من التعلم بالمشاركة واكتساب الخبرات والمهارات وبناء علاقات بين العاملين تدعم المعرفة.

ويؤكد (Duek 2001) أن هناك ثلاثة مطالب أساسية لإدارة المعرفة هي:

1- متطلب التكنولوجيا:

ويقصد به التكنولوجيا المتطورة بمنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد البيانات لإدارة رأس المال الفكري والتكنولوجي المميز التي تعمل على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية.

2- المتطلب الاجتماعي للمعرفة:

ويتم التركيز على تقاسم المعرفة التي لدى الأفراد العاملين في المنظمة، و بناء جماعات لصنع معرفة جديدة. (بدير، 2010،

الصفحات 53-54)

3-المتطلب التنظيمي واللوجستي للمعرفة: هذا المتطلب يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها، نشرها، تعزيزها، مضاعفتها، عن كيفية الحصول على المعرفة وإعادة استخدامها، وبتجديد الوسائل والطرق والإجراءات لتحقيق ذلك. (كمال و ابو زيد، 2019، صفحة 183)

على المنظمات أن تزود موظفيها بمعرفة ورؤى أفضل حول المعرفة وأن تمنحهم فهمًا أفضل للتفكير، تساعد هذه القدرات الأفراد والمنظمات على حد سواء، إنها تؤدي إلى تحسين التعلم والقدرة على البقاء في صدارة المنافسة والتغيرات في العالم، كما تؤدي إلى حل المشكلات وصنع القرار بشكل أفضل وإلى المزيد من الابتكار والإبداع، وتؤدي إلى عمل المعرفة بأعلى جودة، وتحسن المعرفة الضمنية في المنتجات والخدمات، و تؤدي إلى إقامة شبكات وتعاون أكثر فعالية، وإلى مزيد من اليقظة والسلوك النشط، وغالبا ما تؤدي إلى سلوك أخلاقي أفضل. (Wiig, 1993, p. 6)

المطلب الثالث: عناصر، وظائف، ونماذج إدارة المعرفة

الفرع الأول: عناصر إدارة المعرفة

إن الحصول على المعلومات والنشاطات المعرفية لا بد أن يكون عبر عناصر أساسية متكاملة متفاعلة للمعرفة يسهل من تحديد شكل وطبيعة إدارة المعرفة ومدى احتياج المنظمة لها، وهذه العناصر محل اتفاق بين الباحثين هي على النحو التالي:

أ-العنصر الأول الإستراتيجية: تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة، حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، كما تسهم في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد لكي يتشاركوا المعرفة، وأهم أدوارها تحديد مناطق الأهمية للمنظمة، حيث يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها مما يدفع المنظمة أحيانا إلى توليد معرفة جديدة سواء كانت الإستراتيجية تنوعيا، أم تركيزا، دفاعية أم هجومية، كما تساهم الإستراتيجية في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها، وتدرس تفاعل المعرفة والمعلومات وآليات تحسين عمليات الانتقال والتحول بينهما. (الكبيسي، 2005، الصفحات 90-91).

ب-العنصر الثاني الأشخاص: يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها، والمقصود بالأفراد هنا هم كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية، ومديرو الأقسام الأخرى، وقادة فرق المشروعات، والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة.

ويقوم مدير إدارة المعرفة الرئيس بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، مما يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية.

ج - العنصر الثالث التكنولوجيا: تؤدي التكنولوجيا دور مهما في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، فمثلا تؤدي التكنولوجيا دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية مثل أنظمة دعم القرار والأنظمة الخبيرة.

د- العنصر الرابع العملية: توفر العملية المهارة والحرفة التي تعد من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، ويمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة بالنشاطات التالية:

- تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطور ممارسات العمل الجديد التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد العمل الواحد.

- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمه في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم.

- تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة.

- توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة. (الكبيسي، 2005، الصفحات 92-97)

نستخلص مما سبق انه لتطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر المترابطة، إضافة للعناصر السابقة لا بد من توفر هيكل تنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة يساعد على العمل بروح الفريق إضافة إلى ثقافة تنظيمية تحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة.

الفرع الثاني: وظائف إدارة المعرفة

هناك من صنف أنشطة إدارة المعرفة ضمن أربعة وظائف أساسية هي: (حجازي، 2015، صفحة 33)

***المحور الوظيفي الأول:** محور البنية التحتية والتوظيف وهذا المحور يتعلق بدعم أهداف إدارة المعرفة، والأنشطة الفردية والمنظمة، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير التسهيلات التكنولوجية.

*المحور الوظيفي الثاني: محور الوظائف العملية ويتعلق بالحصول على المعرفة اللازمة للعمليات، وضبط هذه المعرفة والتحكم بها وتنظيمها وتوزيعها ومعالجتها.

*المحور الوظيفي الثالث: محور التحكم والرقابة ويتعلق بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة، ودعمها وتوجيهها في الاتجاه الذي يعظم الأداء.

*المحور الوظيفي الرابع: محور فهم وإدراك قيمه الاستثمار في إدارة المعرفة الأنشطة التي تتبع هذا المحور تعمل على إبراز مستوى الرفع المعرفي بتبني وتطبيق مدخل إدارة المعرفة وتظهر اثار الرفع المعرفي فيما تطرحه المنظمة إلى السوق من منتجات وفي التكنولوجيا، وفي النظم وفي الإجراءات وغيرها.

الفرع الثالث: نماذج إدارة المعرفة

1- نموذج Eisenbrok 1996: يتكون هذا النموذج من أربع خطوات هي:

- توضيح هدف ابتكار المعرفة التنظيمية وكيفية تطابقها مع إستراتيجية المنظمات.
- تطوير المعرفة الظاهرة باعتماد هياكل عمل متقدمة تساهم في تطوير استراتيجيات المنظمة.
- بناء هياكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ استراتيجيات ووضع خطط لسد الفجوة بين المعرفة التي تريدها المنظمة وبين أداؤها الحالي.
- تكوين نظام التغذية الراجعة لقياس ما وصلت إليه المنظمة.

2- نموذج البنك الكندي التجاري (CIBC): يركز على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير في هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرين مدربين ومستشارين ورؤساء فرق، وتوافر شبكة المعرفة التي تعد الأداة لفحص معرفة المنظمة، وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية (التعلم الفردي، تعلم الفريق، تعلم المنظمة، تعلم الزبون)

3- نموذج Kampetal1997: يتألف النموذج من أربع متغيرات أساسية لإدارة المعرفة هي الثقافة التكنولوجية، القياس، الإستراتيجية والقيادة، ويقع ضمن هذه المتغيرات أخرى داعمة هي الإنشاء، التحديد، والجمع والتنظيم والمشاركة والتعديل والاستخدام.

4 - نموذج Danenport & Hansen 1997 :

يسمى نموذج منظمة عمليات المنتج ويتكون هذا النموذج من ثلاث مبادرات متتالية لإدارة المعرفة هي:

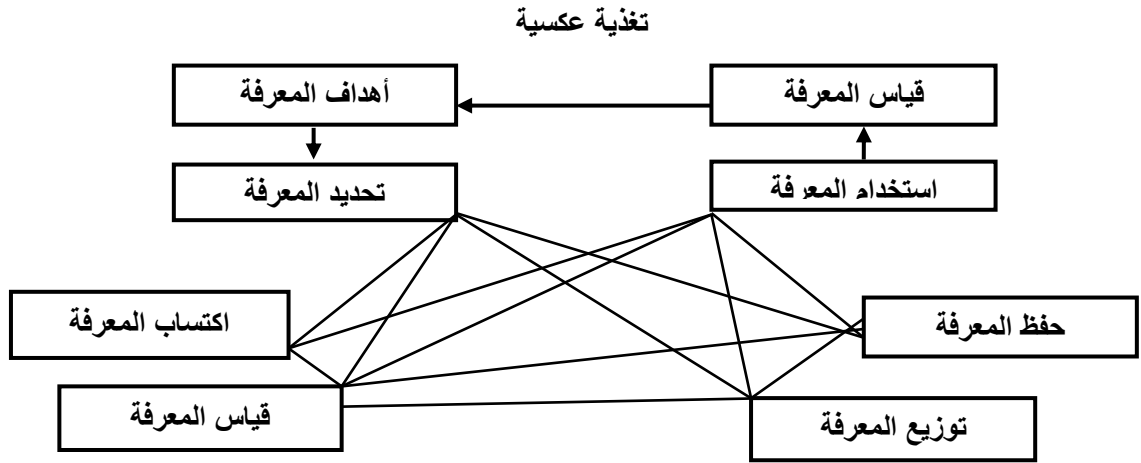
أ - حلقات المعرفة: هي مجموعة معرفية لتطوير المنتج، تحتوي على معرفة تظهر في التقارير عند إجراء المقابلات.

ب - جماعات الممارسة: تكون للأشخاص المشاركين في إدارة المعرفة تتكون من 30 شخصا يساهمون في تبادل الأفكار عن إدارة المعرفة.

ج - فريق مدخل إدارة المعرفة: ويضم 15 شخصا برئاسة مدير يقدمون المشورة للأقسام الأخرى في المنظمة مقابل أجر، وهم يشاركون في إدارة المعرفة. (الكبيسي، 2018، صفحة3)

5 - نموذج Probst 1998: يسمى نموذج قوالب بناء إدارة المعرفة وهي ثمانية قوالب كما هو موضح في الشكل

شكل قم (05): نموذج إدارة المعرفة وفقا ل Probst1998

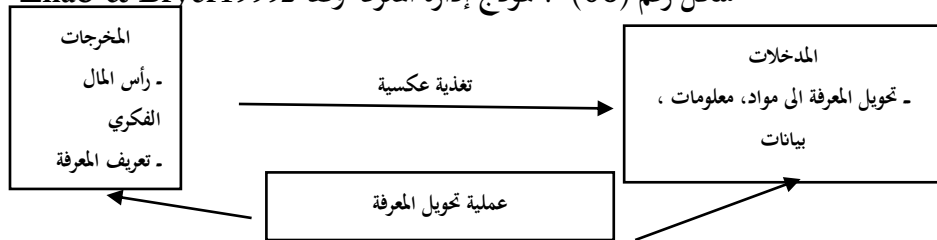


المصدر: (الكبيسي، 2018، صفحة3)

6 - نموذج Zhao & Bryer1999: يسمى نموذج العمليات الثلاثية لإدارة المعرفة وهذه العمليات الرئيسية هي

موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (06) : نموذج إدارة المعرفة وفقا ل Zhao & Bryer1999



المصدر: (الكبيسي، 2018، صفحة7)

7 - نموذج فرانhofer 2000 :

استخدم من طرف الباحثين **Vorbeck & Heisig** في دراستهما المسحية، وهذا النموذج يركز على ممارسة عمليات الأعمال، ويفترض أن إدارة المعرفة تصف الطرق والأدوات التي تسهم في تعزيز العمليات الجوهرية لها، والتي حددها النموذج بستة عمليات هي: تحديد أهداف المعرفة، تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

تفاعل نوعيه تلك المراحل مع تصميم عدد حقول المتضمنة:عمليات المنظمة المتفاعلة وتقنية المعلومات، القيادة، ثقافة التعاون، إدارة الموارد البشرية والسيطرة، ويبين النموذج كيف مكنت التقنية المنظمات من تحقيق أهدافها المتمثلة في إيجاد المعرفة إبتكارها تجميعها وتطبيقها ثم إعادة إثبات صحتها وإعادة استعمالها. (الكبيسي، 2018، صفحة8)

8 - نموذج Barton 2001 :

يقوم على أساس أن المعرفة من المنظمات هي قدرة جوهرية، وهي بأربعة أشكال:

أ - معرفة بشكل مادي: هي التي يمكن أن نراها ونلمسها مثل براءة الاختراع.

ب - معرفة مجسدة في الأنظمة الإدارية: كالتعلم لعمل الأشياء الأكثر فعالية.

ج - معرفة مجسدة في المهارات الظاهرة والضمنية للعاملين.

و - معرفة القيمة الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في مكان العمل. (الكبيسي، 2018، صفحة10)

9 - نموذج Marquardt 2002 :

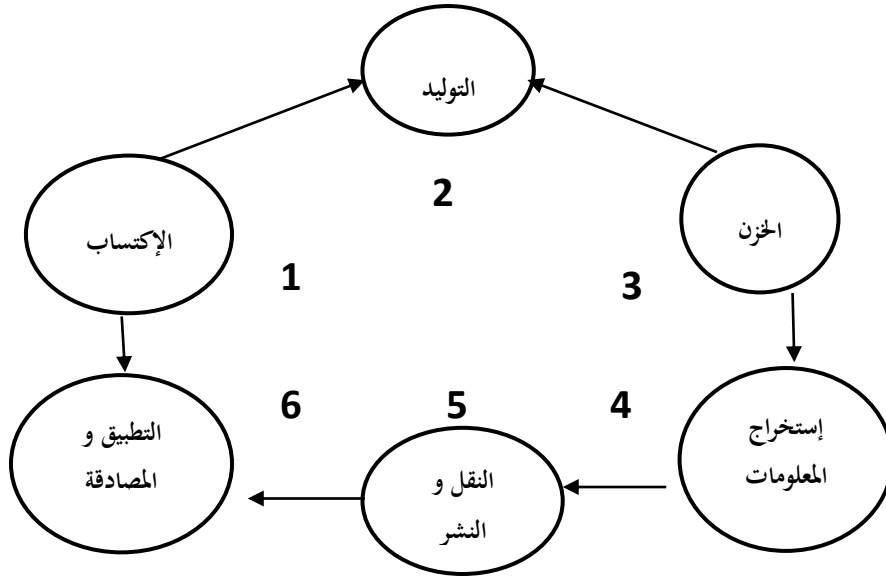
اقترح هذا النموذج كمدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة ويتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل: الاكتساب، التوليد، الخزن، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة، و يوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها.

فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة ويجب ان تخضع إدارة

المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة. (بوران، 2016، الصفحات 66-67)

و الشكل التالي يوضح نموذج Marquardt لإدارة المعرفة

الشكل رقم (07): نموذج Marquardt لإدارة المعرفة



المصدر: (بوران، 2016، صفحة 67)

10- نموذج مونل لإدارة المعرفة: يقوم النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فإن هناك سلسلة

دائرية لإدارة المعرفة وهي تحتوي على أربعة مكونات متفاعلة هي: (الهوش، 2020، صفحة 187)

أ - القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: تتمثل في كل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة.

ب - ثقافة إدارة المعرفة: هذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفصيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي

بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة.

ج - أهداف إدارة المعرفة: وتتمثل عادة في تحسين قدرات المنظمة سواء في تحسين استغلالها لمواردها أو تحسين قدراتها

وكفاءتها في منتجات وخدمات وعمليات المنظمة.

د - معايير إدارة المعرفة: هذه المعايير تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين،

الزبائن، وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

11- نموذج Takeuchi & Nonaka لإدارة المعرفة: SECI

يركز نموذج نوناكا الأول 1991 على شرح كيفية إنشاء المعرفة وذلك من خلال تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة

معلنة حتى يتم توليد معرفة جديدة.

ويرى نوناكا أن هذا الإنشاء يتم من خلال أربع عمليات أساسية هي:

أ - **التنشئة:** هي العملية التي تحدث بين الأفراد عندما يتشارك الفرد الواحد مع الفرد الآخر بما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية، ويتم ذلك من خلال الملاحظة أو التقليد أو الممارسة أو الحديث أو المناقشات أو اللقاءات بين الأفراد أو أعضاء الفريق، ويحصل هذا نتيجة التواجد سوياً داخل المنظمة.

ب - **التجسيد:** تشير إلى عملية التحويل التي تحدث بين الأفراد داخل الجماعة، والذي يحصل عندما يقوم الأفراد بالتعبير عن المعرفة الضمنية وترجمتها إلى أشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين.

ج - **الربط:** وهو ما يحصل عندما يبدأ الفرض بربط وتركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة التي حصل عليها من خلال التنشئة والتجسيد على شكل دليل أو كتيب أو منتج جديد.

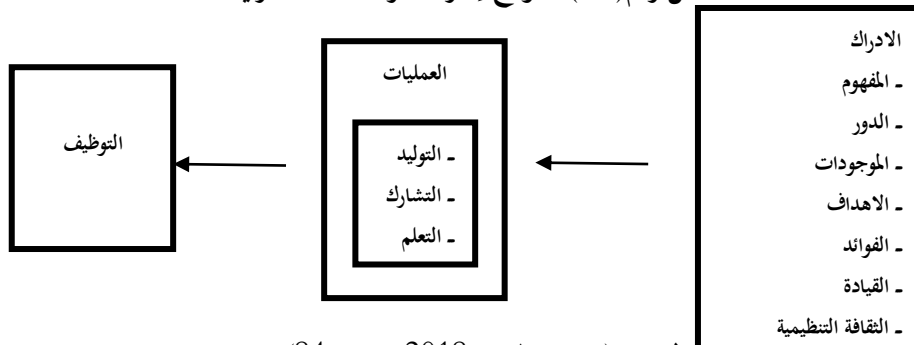
د - **التدوين:** وهي عملية تحويل المعرفة المعلنة الجديدة إلى معرفة ضمنية أي جعل المعرفة ذاتية وهذا بعكس التجسيد.(جرادات و آخرون، 2011، الصفحات105-107)

وقد بين نوناكا أن توليد المعرفة من مستوى فردي إلى منظمي هو عملية حلزونية تبدأ عند المستوى الفردي وتتحرك إلى الأعلى من خلال توسيع مجتمعات التفاعل التي تمر عبر الجماعة والمنظمة، ثم قام نوناكا و تاكيوشي عام 1995 بتطوير النموذج الأول، وذلك بتحديد نوع المعرفة والتي تتولد في كل عملية، واستخدموا تصنيف المعارف إلى تعاطفية (التنشئة)، مفاهيمية (مرحلة التجسيد)، نظامية (مرحلة الربط)، الإجرائية (مرحلة التدوين).

ثم عرضه في عام 1998 مع كونو، ويركز فيه على وجود بيئة تساعد على تشارك المعرفة تسمى مفهوم "Concept Ba".(جرادات و آخرون، 2011، الصفحات109-111)

12- **نموذج حجازي:** قام حجازي بتشكيل متغيرات النموذج من ثلاثة متغيرات أساسية: مستقلة (الإدراك)، وسيطة (العمليات)، تابعة (التوظيف)، و قدحاول تطبيقها في المنظمات الأردنية كما هو موضح في الشكل.

الشكل رقم(08): نموذج إدارة المعرفة عند حجازي



المصدر: (محمود و الهوش، 2018، صفحة 84)

النموذج يعكس أثر إدراك المنظمات العامة الخاصة لإدارة المعرفة ، وبينت نتائج التطبيق أن كل من الموجودات والأهداف والثقافة تؤثر بشكل مباشر في عملية تشارك المعرفة، والمفهوم والدور والفوائد والقيادة تؤثر بشكل غير مباشر في العملية، وأن أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة على عملية التعليم الموجودات، الفوائد والقيادة والثقافة تؤثر بشكل مباشر في عملية التعليم التنظيمي. (محمود و الهوش، 2018، صفحة 84)

13- نموذج مقترح نجم عبود نجم وزملاؤه:

قدم نجم عبود نجم وزملاؤه نموذجا أسموه نموذج (الرصد - التدقق - الميزة) ويشتمل على مجموعة من المراحل المتدرجة المتصاعدة كما يلي:

- أ - مرحلة الاهتمام بالمعرفة: يتم فيها تحسس دور المعرفة وأهميتها.
- ب - وعي المعرفة: الاهتمام بالمعرفة يؤدي إلى وعي المعرفة وتتميز هذه المرحلة على التمييز بين أنماط المعرفة (الصریحة الضمنية الكاملة والمجهولة).
- ج-تحديد أصول الشركة: في هذه المرحلة لا بد للنظر إلى المعرفة كأصول معرفية لا تقل أهمية على الأصول المادية.
- د - تحقيق ميزة المعرفة: في هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة عملياً ومنتجتها، حيث تتحول المنظمة من مرحلة التعلم من المراحل السابقة إلى مرحلة الابتكار وإنشاء معرفة جديدة.
- هـ - تعظيم ورافعة واستدامة المعرفة: تبدأ هنا مرحلة النضج، والأهم في هذه المرحلة هو أن إدارة المعرفة تكون أكثر قدرة على الحد من الروتينيات التنظيمية التي تعيق الأفراد وتحد من قدرتهم على المبادرات الجديدة وإنشاء المعرفة الجديدة التي تحقق استدامة تجديد المعرفة والابتكار. (غزالي، 2016، الصفحات 309-310)

المبحث الثاني: أسس إدارة المعرفة(البنية التحتية، الآليات و التقنيات) و عوائق تطبيقها

تعتمد إدارة المعرفة على جانبين أساسيين هما: الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة وأسس إدارة المعرفة وهي أكثر شمولا وأبعد مدى، فهي النواحي التنظيمية العامة التي تدعم إدارة المعرفة سواء على المدى القصير أو البعيد، حيث تشتمل على البنية التحتية لإدارة المعرفة وآليات إدارة المعرفة و تقنيات إدارة المعرفة لذلك تعتمد الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة على أساس المعرفة وهذا ما سنوضحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: البنية التحتية لإدارة المعرفة

تعتمد آليات و تقنيات إدارة المعرفة على بنيتها الأساسية، والتي تعكس أساسا طويل الأجل لإدارة المعرفة، وتتألف

البنية التحتية من خمسة مكونات رئيسية هي :

1- ثقافة المنظمة: تعكس الثقافة المنظمة العادات والمعتقدات التي تحكم سلوك موظفيها، وهي بذلك تعد مقوما

أساسيا من مقومات تمكين إدارة المعرفة داخل المنظمات، ومن خصائص ثقافة المنظمة الداعمة فهم قيمة ممارسات إدارة

المعرفة ودعم الإدارة لها على جميع المستويات، ورصد الحوافز المناسبة لمكافئته الموظفين على مشاركة المعرفة وتشجيع التفاعل

بينهم لإنتاج المعرفة ومشاركتها. (ارما و فرنانديز، 2014، الصفحات 72-73)

2- هيكل المنظمة: تعتمد إدارة المعرفة كذلك بدرجة كبيرة على هيكل المنظمة، فهناك عدة جوانب ترتبط بهذا الهيكل

كتأثير البناء الهرمي للمنظمة على الموظفين الذين يتعاملون معهم باستمرار والذين من المتوقع أن ينقل المعرفة منهم أو

ينقلونها منه، ومن خلال لا مركزية أو توازن الهياكل التنظيمية فإن المنظمات غالبا ما تحاول التخلص من الطبقات

التنظيمية وبالتالي إسناد قدر أكبر من المسؤولية لكل موظف، وزيادة حجم المجموعات التابعة له ولذا فإنه من المحتمل

مشاركة المعرفة مع مجموعات كبيرة من الموظفين، بالإضافة إلى التركيز على القيادة بدلا من الإدارة تعد من الأمور التي تتيح

قدرا أكبر من المشاركة المعرفية. (ارما و فرنانديز، 2014، صفحة 76)

3- البنية التحتية لتقنية المعلومات: تساعد البنية التحتية لتقنية المعلومات في المنظمة على تيسير إدارة المعرفة، ورغم

تطوير التقنيات ونظم معلومات معينة إلا ان البنية التحتية لتقنية المعلومات في المنظمة والتي تم تطويرها لتلبية احتياجات

المنظمة من نظم المعلومات تسهل هي الأخرى إدارة المعرفة، وتشتمل البنية التحتية لتقنية المعلومات معالجة البيانات

وحفظها وتقنيات نظم الاتصال، كما تشتمل على سلسلة كاملة من نظم المعلومات الخاصة بالمنظمة وهي لها أربع قدرات

هي: الوصول إلى المعلومات، العمق ويتركز على تفاصيل المعلومات وحجمها، والوفرة في المعلومات العميقة و التفصيلية،

وأخيرا تجميع وذلك بحفظ المعلومات وسرعة معالجتها. (ارما و فرنانديز، 2014، الصفحات 79-80)

4- المعرفة العامة: تمثل المعرفة العامة وفقا لجرانت (Grant 1996) مكونا آخر من المكونات المهمة للبنية الأساسية

التي تعمل على تمكين إدارة المعرفة، وتشير إلى الخبرات المتراكمة للمنظمة في فهم شريحة المعرفة والمبادئ المنظمة لها والتي

تدعم الاتصال والتنسيق وتعمل المعرفة العامة على توحيد المنظمة، وهي تشمل لغة ومفردات مشتركة وإدراك مجالات المعرفة الفردية، والمخطط المعرفي المشترك، والعادات المشتركة وعناصر المعرفة المشتركة بين الموظفين. (ارما و فرنانديز، 2014، صفحة 81)

5- البيئة المادية: غالباً ما تكون البيئة المادية داخل المنظمة من الأمور المسلمة منها، وعلى الرغم من ذلك فهي تمثل أحد الأسس المهمة التي تقوم عليها إدارة المعرفة، ومن الأمور الأساسية التي تدخل في هذا الإطار تصميم المباني والفصل بينها بالإضافة إلى مكان وحجم ونوع المكاتب وأيضاً نوع غرف الاجتماعات وعددها وما إلى ذلك، و يمكن أن تعزز البيئة المادية من إدارة المعرفة عن طريق إتاحة الفرصة للموظفين للالتقاء وتبادل الأفكار، فهي توفر أماكن يتعلم فيها الموظفون من بعضهم ويتشاركون رؤاهم سواء في غرف الاستراحة، والكافيتريات، ومبردات المياه والأروقة..... الخ (ارما و فرنانديز، 2014، صفحة 82)

المطلب الثاني: آليات وتقنيات إدارة المعرفة:

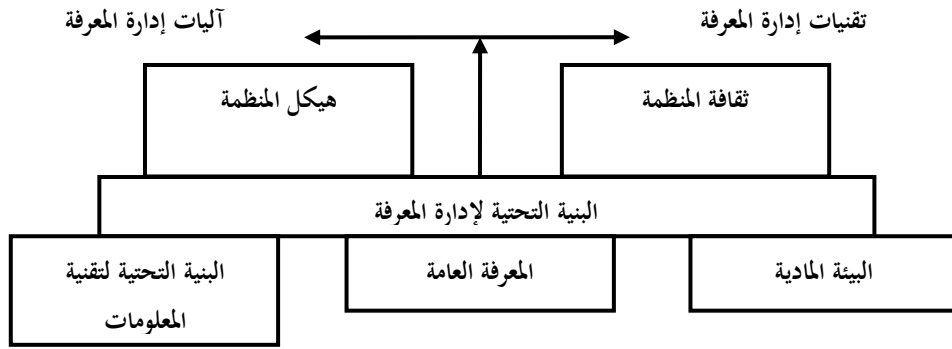
1- آليات إدارة المعرفة: هي وسائل تنظيمية وهيكلية تستخدم في تعزيز إدارة المعرفة، وهي وسائل تدعم تمكين نظم إدارة المعرفة، ومن أمثلة آليات إدارة المعرفة التعلم من خلال العمل والتدريب على رأس العمل والتعلم بالملاحظة واللقاءات الشخصية المباشرة، والمشاريع التعاونية بين الإدارات، والعلاقات الهرمية التقليدية، والسياسات التنظيمية والمقاييس وعملية المبادرة للموظفين الجدد وتدوير الموظفين بين الأقسام. (ارما و فرنانديز، 2014، صفحة 83)

2- تقنيات إدارة المعرفة: تقنيات إدارة المعرفة هي تقنيات معلوماتية يمكن استخدامها في تسهيل إدارة المعرفة، لذلك لا تختلف تقنيات إدارة المعرفة بشكل جوهري عن تقنيات المعلومات، ولكنها تركز على إدارة المعرفة أكثر من معالجة المعلومات، كما أن تقنيات إدارة المعرفة تدعم نظم إدارة المعرفة وتستفيد من البنية التحتية لإدارة المعرفة وخاصة البنية التحتية لتقنية المعلومات.

وتمثل تقنيات إدارة المعرفة مكوناً أساسياً لنظم إدارة المعرفة، حيث تشمل التقنيات الداعمة لإدارة المعرفة تقنيات الذكاء الاصطناعي كتلك المستخدمة في اكتساب المعرفة، ونظم التفكير المنطقي والمحاكاة المعتمدة على الحاسوب، وقواعد البيانات ونظم دعم القرار، ونظم معلومات الإدارة ونظم الدروس المستفادة..... الخ (ارما و فرنانديز، 2014، صفحة 85)

تمثل البنية التحتية لإدارة المعرفة وآلياتها وتقنياتها الأسس التي تقوم عليها أي حلول لإدارة المعرفة في المنظمة، وتعمل آليات إدارة المعرفة وتقنياتها بشكل تعاوني، ويؤثر كل منها في الآخر، وتعتمد آليات إدارة المعرفة على التقنية على الرغم من اعتماد بعض الآليات عليها أكثر من البعض الآخر، علاوة على ذلك فإن التطور في تقنيات إدارة المعرفة قد يؤدي بمرور الوقت إلى تغيرات في آليات إدارة المعرفة (سواء تطور، أو في بعض الحالات انخفاض في التركيز)، فمن الأهمية أن ندرك دور العلاقات البيئية بين الآليات التقنيات في إدارة آليات إدارة المعرفة وتقنياتها، ذلك فضلا عن أنه من الضروري تحقيق توازن مناسب بين استخدام التقنية والآلية الاجتماعية أو التنظيمية، حيث قد يؤدي التقدم التقني إلى التركيز بدرجة أكبر من اللازم على التقنية وإهمال النواحي التنظيمية والاجتماعية. (ارما و فرنانديز، 2014، الصفحات 87-88)

شكل رقم (09): أسس إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على دراسات سابقة

المطلب الثالث : عوائق تطبيق إدارة المعرفة

هناك عدة منظمات أجرت دراسات حول إخفاق مبادرات إدارة المعرفة، ومن بين ما توصلوا إليه: (دحماني، 2018، صفحة

(70

- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك بالمعرفة.
- الافتقار للقيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.
- الافتقار إلى إدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة.
- يصعب الفصل بين المعرفة المعلنة و الضمنية.
- صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة.

-عدم توفر البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة.

من بين الأخطاء التي تعيق إدارة المعرفة:

1-العزلة: قد يعمل منفذو إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة، مما يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات

تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم.

2-عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة، مما يعني نقص واضح ببرامج التدريب.

3-عدم توفر البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل.

4-الفجوة بين الإمكانيات والطموح، حيث من المتوقع أن يحقق نظام إدارة المعرفة ميزة تنافسية التي تسعى إليها المنظمة

بعد تطبيقه. (عروف و عطية، 2018، صفحة 359)

بالإضافة إلى:

-عدم الاهتمام بالمعرفة الضمنية التي يمكن أن يستمد منها المعرفة الصريحة.

-شراء المعرفة من الجهات المختصة قد يؤدي إلى وقف عمليات التفكير والبحث من طرف العاملين بالمعرفة.

-التركيز على الحواسيب كونها تحفظ المعرفة وليس عقول البشر.

-احتكار المعلومة من قبل الإدارة العليا التقليدية، مما يمنع تداولها في المستويات الوسطى والدنيا.

-القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها و الاكتفاء باستلامها دون معالجة أو

التأكد من ملاءمتها. (دحماني، 2018، صفحة 71)

المبحث الثالث: عمليات ونظم إدارة المعرفة

تتطلب الممارسة الفاعلة لإدارة المعرفة مجموعة من الحلول للمساعدة في ممارسة هذه العمليات، وتشمل عمليات إدارة

المعرفة ونظم إدارة المعرفة.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

تعددت وجهات النظر حول عمليات إدارة المعرفة، حيث لا يوجد اتفاق بين العلماء على عدد عمليات المعرفة أو

ترتيبها، وغالبيتهم اتفقوا على أنها عملية مستمرة تتم من خلال أربع عمليات جوهرية حسب(الكبيسي، 2005)

و(عبانة وحتاملة،2013) والتي تبنتها غالبية الدراسات كونها الأشمل والأكثر استخداما، وقد تم تبني هذه العمليات كأبعاد في الدراسة الحالية، وهي كالآتي:

أولا- توليد المعرفة :

سنتناول موضوع توليد المعرفة قصد الإشارة على تلك العمليات التي تعني:

- أسر أو شراء أو امتصاص أو ابتكار أو اكتشاف أو امتصاص أو اكتساب أو الاستحواذ.

جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فمثلا في الشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوفرة. (الكبيسي، 2005، صفحة 69)، وتستعين المنظمة بالنماذج في تشخيص المعرفة التي تأسرها من قواعد وتساعد على توصيلها بأشكال متعددة بدءا من القصص (النماذج الشفوية) والمخططات (نماذج صور) الى معالجة الجداول (النماذج الكمية)، ومصفوفة المواقع التي تمكن المشرفين من تحديد معرفة كل عامل، فضلا عن دفتر الملاحظات التقليدي وغيرها. (الكبيسي، 2005، صفحة 65) وأكد نوناكا أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكية التي تدفع عملية توسيع المعرفة هما:

- الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة

- الثانية: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، وهو ما تم شرحه في المبحث السابق نموذج (SECI) المستخدم في عملية توليد المعرفة.

ثانيا- تخزين المعرفة:

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل:

- الاحتفاظ، الإدامة، البحث، الوصول، الاسترجاع، المكان.

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة

فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها. (الكبيسي، 2005، صفحة73)

وبالتالي لا بد للمنظمات تقويم وإدامة محتويات مستودع المعرفة، فالتوثيق طريقة ملائمة في المحافظة على المعرفة الظاهرة بعد ترميزها وخزنها، وأن التدريب والحوار ملائمان للاحتفاظ بالمعرفة الضمنية .

ثالثاً- تشارك المعرفة :

هذه العملية تشمل المصطلحات التالية:

- التوزيع والنشر، التدفق، النقل، التحريك.

إن السماح بانتقال الموظفين لدى المنظمة بين الأقسام يتيح المجال لنشر المعرفة غير الرسمية في أرجاء المنظمة، ومن بين

الأساليب التي تساهم في تشارك المعرفة:

- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.

- شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت).

- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.

- وكلاء المعرفة.

- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.

- فرق الخبرة وحلقات المعرفة والتعلم. (الكبيسي، 2005، الصفحات 75-76)

إن المشاركة بالمعرفة هي عملية إيصال ونقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى أفراد آخرين، وهذا النقل يكون فاعلاً إذا فهم

المستقبل المعرفة المنقولة إليه، واستطاع استخدام تلك المعرفة. (جرادات وآخرون، 2011، صفحة 135)

تقوم التفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة بتسيير مشاركة المعرفة الضمنية سواء في الحالات التي يتم فيها إنتاج معرفة

ضمنية جديدة أو في الحالات التي يتم فيها إنتاج هذا النوع من المعارف، وبالتالي فإنه لا يوجد اختلاف في استخدام

عملية التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة من أجل اكتشاف أو مشاركة المعرفة على الرغم من أن الطريقة قد تكون مختلفة،

فعلى سبيل المثال: لمشاركة المعرفة تحدث اللقاءات المباشرة، فقد تنطوي على انعقاد جلسة تعتمد أسلوب السؤال والجواب

بين مرسل المعرفة ومستقبلها، في حين إذا استخدمنا عملية التفاعل الاجتماعي من أجل إيجاد المعرفة فقد يأتي اللقاء في صورة جدال أو نقاش مشترك يستهدف حل المشكلات. (ارما و فرنانديز، 2014، صفحة 101)

رابعاً- تطبيق المعرفة:

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى المصطلحات:

- الاستعمال، إعادة الاستعمال ، الاستفادة، التطبيق.

تسهم المعرفة بصورة مباشرة وأساسية في أداء المنظمة عند استخدامها في اتخاذ القرارات وأداء المهام، و بالطبع تعتمد عملية تطبيق المعرفة على ما هو متاح منها، وكلما تحسنت عمليات اكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها ازدادت احتمالية توافر المعرفة المطلوبة من أجل التطبيق الفعال في اتخاذ القرارات، (ارما و فرنانديز، 2014، صفحة 100)، وهذا لا يستدعي بالضرورة أن يفهمها من يستخدمها وإنما يستطيع استخدامها بطريقة ما في توجيه تلك القرارات.

ولهذا فإن استخدام المعرفة يتركز على عمليتين اثنتين هما:

- **التوجيه:** ويتم من خلال إعطاء توجيهات آخرين عما يقومون به وفق هذه الطريقة، ويحتفظ بمن يملك المعرفة بالمعرفة، ولكنه يستخدمها في وضع توجيهات لآخرين عما يقومون به.
- **الروتين:** أي تحويل المعرفة إلى إجراءات وقواعد توجه السلوك، وبالتالي تدريب العاملين على تنفيذ هذا الروتين. (جرادات وآخرون، 2011، صفحة 135)

أن تطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، لان باقي العمليات لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة، وعلى الرغم من كون هذه المرحلة تعد الأخيرة في دورة المعرفة إلا أنها بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة، أي أن بداية لولادة معارف و مهارات ليست نهاية المطاف و إنما تمهيد لانبثاق ولادة مبكرة وجديدة للمعرفة والمهارة الإنسانية والتنظيمية. (داسي، 2014، صفحة 76)

المطلب الثاني: نظم إدارة المعرفة

قدمت وجهات نظر كثيرة حول نظم إدارة المعرفة، فهناك من يرى أنها نظام تكنولوجي يتعامل مع المعرفة الضمنية والصريحة معا، و هناك من يرى أن نظم إدارة المعرفة تشتمل على مكونات تكنولوجية وغير تكنولوجية والتي يمكن أن تتضمن ما يتعلق بإدارة المعرفة من برامج الكمبيوتر وأجزائه المعدنية، الشبكات والأفراد والمجموعات، والتنظيمات والمصادر والأساليب وغيرها. (حميود، 2017، صفحة 49)

وبالتالي يمكن القول أن نظم إدارة المعرفة هي مجموعة من النظم التي تقدم الدعم المناسب لعمليات إدارة المعرفة، وتستخدم تلك الأنظمة مجموعة من الآليات والتقنيات التي أشرنا إليها سابقا لتوفير الدعم المناسب للعمليات وتشمل إدارة المعرفة ما يلي:

أولاً- نظم اكتشاف المعرفة:

تدعم أنظمة مشاركة المعرفة عبر توصيل المعرفة الضمنية أو الصريحة إلى أفراد المنظمة، وذلك عبر عملية تبادل الخبرات والمعلومات والمعرفة بين الأفراد (مشاركة المعرفة الصريحة)، وعبر التفاعل الاجتماعي والذي يسهل مشاركة المعرفة الضمنية، وهكذا يمكن للآليات و التقنيات أن تدعم نظم اكتشاف المعرفة عن طريق تسهيل عملية تجميع البيانات والمعلومات أو التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة أو كليهما معا.

وتضم الآليات التي تعمل على تيسير عملية التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة فترة التدريب وتدوير الموظفين عبر مواقع العمل والمؤتمرات وجلسات العصف الذهني والمشاريع التعاونية عبر الإدارات ومبادرات الموظفين الجدد، وتتضمن التقنيات التي تسهل عملية التجميع نظم اكتشاف المعرفة، وكذلك قواعد البيانات وإمكانية الوصول عبر شبكة الويب إلى البيانات، ومن بين التقنيات التي تسهل عملية التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة عقد المؤتمرات المرئية والدعم الإلكتروني للفئات المهنية. (طيبي، 2010، الصفحات 107-108)

ثانياً- نظم مشاركة المعرفة:

تدعم نظم مشاركة المعرفة العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الآخرين، وتؤدي هذه النظم تلك المهمة من خلال دعم التبادل كمشاركة المعرفة الصريحة مثلا وكذلك من خلال التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة والتي تشجع مشاركة المعرفة الضمنية، وتلعب الآليات والتقنيات التي تمت التطرق إليها سابقا باعتبارها داعمة للتفاعل

الاجتماعي دورا مهما في نظم مشاركة المعرفة حيث تيسر مجموعات النقاش والدرشة مشاركة المعرفة عن طريق تمكين الفرد من شرح معرفته إلى بقية المجموعة، بالإضافة إلى الآليات وتقنيات التي تسهل التبادل.

ومن بين الآليات المذكورات والكتيبات وتقارير سير العمل والخطابات والعروض الإيضاحية، فيما تتمثل بعض التقنيات البرمجيات التطبيقية للمجموعة وغيرها من آليات التعاون بين أعضاء الفريق ولذلك إمكانية الوصول إلى المعلومات وقواعد البيانات استنادا إلى شبكة الويب، بالإضافة إلى أوعية المعلومات بما في ذلك نظم الدروس المستفادة ونظم تحديد الخبرات. (ارما و فرنانديز، 2014، صفحة 105)

ثالثا- نظم امتلاك المعرفة:

تدعم نظم امتلاك المعرفة عملية استرجاع المعرفة الصريحة أو الضمنية التي تكمن داخل الأشخاص أو التي يعكسها الناتج الصناعي أو الهياكل التنظيمية، ويمكن لهذه النظم أن تساعد على امتلاك المعرفة التي تكمن داخل أو خارج الحدود التنظيمية، وتجدر الإشارة إلى أن نظم امتلاك المعرفة تعتمد على آليات و تقنيات تدعم التجسيد والتدوين. فمن بين الآليات التي تمكن التجسيد تطوير النماذج الرئيسية والتعبير عن أفضل الممارسات أو الدروس المستفادة، ومن بين الآليات التي تيسر التدوير التعلم بالممارسة والتدريب على رأس العمل، وعن طريق الملاحظة وعقد اللقاءات المباشرة، أما التقنيات التي تدعم نظم امتلاك المعرفة عبر تيسير عملية التجديد هندسة المعرفة (دمج المعرفة في نظم المعلومات)، وتشمل التقنيات التي تسهل عملية تدوين تقنيات التدريب المستند إلى الحاسب الآلي إلى جانب تقنية الاتصال ومن ثم يمكن للفرد عبر استخدام وسائل الاتصال هذه تجسيد المعرفة من رسالة أو من أي من المرفقات المرسله عبر خبير آخر أو عبر نظم امتلاك المعرفة المستندة إلى الذكاء الاصطناعي أو عبر المحاكاة المستندة إلى الحاسب الآلي.

رابعا- نظم تطبيق المعرفة:

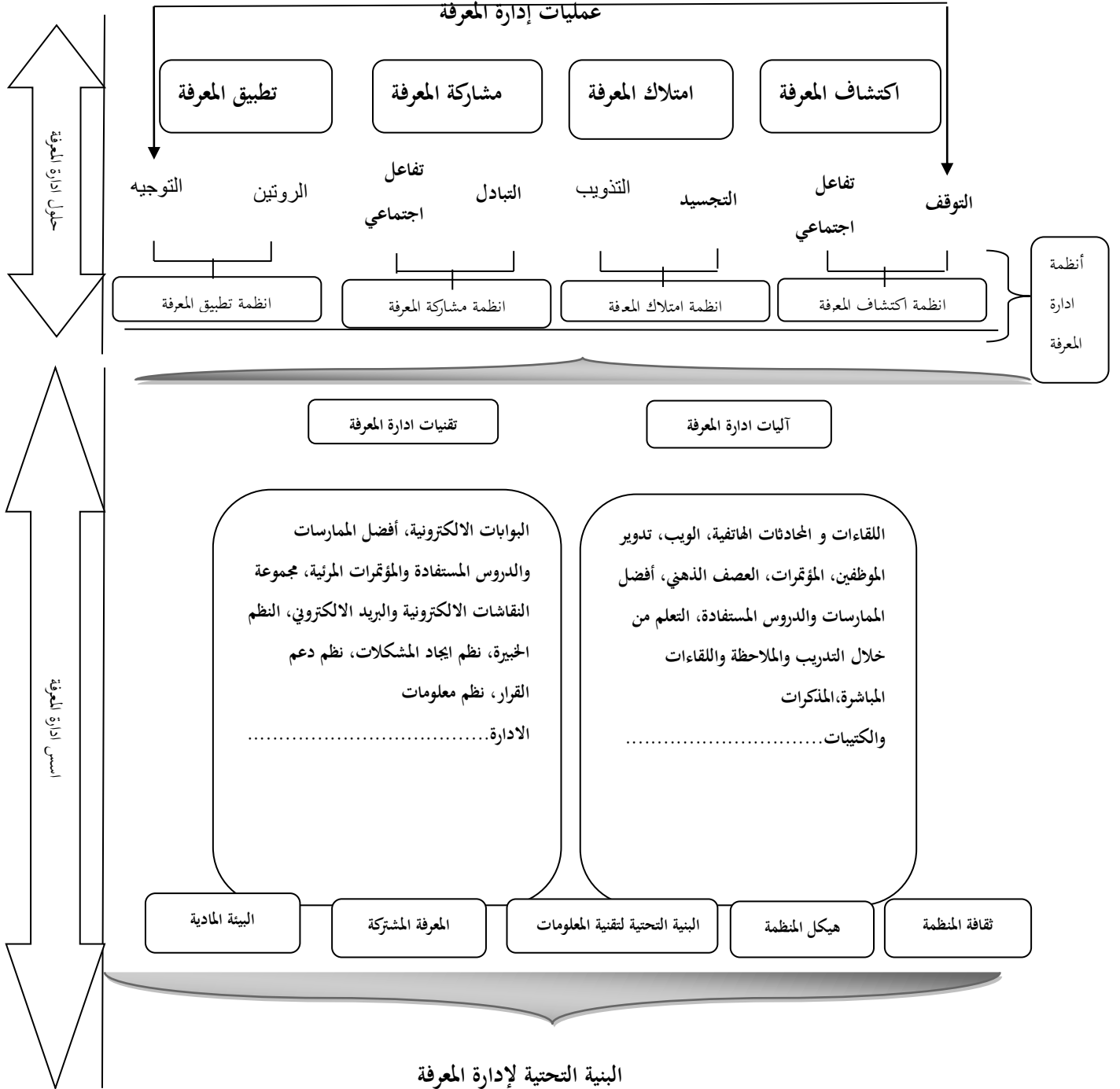
تدعم نظم المعرفة تطبيق المعرفة العملية التي يقوم من خلالها بعض الأفراد باستخدام المعرفة المملوكة من جانب أفراد آخرين دون أن يكتسبوا او يتعلموا هذه المعرفة بالفعل، كما تدعم الآليات والتقنيات نظم تطبيق المعرفة عن طريق تيسير عمليتي الإجراءات الروتينية والتوجيه، وتشتمل آليات تيسير التوجيه على علاقة هرمية تقليدية داخل المنظمات، وعلى خدمة العملاء ومراكز الدعم، أما الآليات الداعمة للروتين فتشتمل على سياسات تنظيمية، وممارسات العمل، وإجراءات تنظيمية، أما التقنيات الداعمة للتوجيه متمثلة في النظم المبنية على الخبرة ونظم دعم القرارات، ومن بين التقنيات التي

تسهل الروتين تضم النظم المبنية على الخبرة ونظم تخطيط موارد المؤسسات ونظم معلومات الإدارة التقليدية. (ارما و فرنانديز،

2014، الصفحات 104-106)

يوضح الشكل التالي حلول و أسس إدارة المعرفة تلخيصا لما جاء:

الشكل رقم(10):حلول وأسس إدارة المعرفة



المصدر: (ارما و فرنانديز، 2014، صفحة 110)

المبحث الرابع: مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة

تتمثل الثقافة التنظيمية في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين بالمنظمة، وتعتبر أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة، هذا ما سنحاول شرحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية كمدخل لنجاح إدارة المعرفة

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة المؤثرة في مدى نجاح أو فشل إدارة المعرفة، وقد يعتبرها البعض إحدى المعوقات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية، فالثقافة بما تحمله من قيم وأعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر في سلوكيات الأفراد في التعامل مع إدارة المعرفة.

و قد أكد كرملي أن ثقافة المنظمة تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتم تنفيذها، وأن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، وتسهيل توليد المعرفة. (المدان و محمد، صفحة 116)

أن جزء هام من ثقافة المنظمة يمثل الجانب المخفي أو غير الرسمي، والمتمثل أساسا في المعتقدات والتصورات والاتجاهات والقيم والمعايير، مما يفسر صعوبة في فهم بعض العاملين الجدد للثقافة وتكيفهم معها. فالثقافة التنظيمية تتعلق بالممارسات اليومية التي جزء من المعرفة الضمنية، وأن الروتينيات والقواعد والإجراءات ما هي إلا جزء من المعرفة الصريحة، فأغلب المعرفة ضمني، وترتبط أكثر بما يعتقد ويتوقعه الأفراد، والاعتقادات في حد ذاتها مكون أساسي من مكونات الثقافة التنظيمية، وعليه فالثقافة تحدد المعرفة، أي تحدد ما يعتقد الأفراد أنه صحيح، ويضاف إلى معارفهم الضمنية المتراكمة السابقة.

المعرفة التنظيمية ينظر لها كنتاج للتفاعل الاجتماعي كما ذكرنا سابقا، فإذا كانت الثقافة تدعم توجهها معينا نحو تبني معرفة معينة، فإن ذلك يساعد على تعزيز الاستفادة منها من خلال نشرها وتطبيقها، وأكثر الثقافات تميزا هي التي يصل أفرادها إلى مرحلة الإدراك المشترك وطريقة التفكير الموحد، بحيث تتحكم في شعور و أحاسيس المجموعة. (عيشوس، 2016، الصفحات 72-74)

إن الثقافة التنظيمية البناءة تكون على علاقة إيجابية مع إنتاجية أفراد المنظمة، الأمر الذي ينعكس على تقوية إدارة المعرفة، فيما تنعكس الثقافة السلبية والعدوانية سلبا على إنتاجية الأفراد و مساهمتهم في إنجاح إدارة المعرفة، فتنفيذ إدارة المعرفة

يتطلب دائما تغييرا ثقافيا إن لم يكن تحولا كاملا، بهدف دعم ثقافة تقاسم المعرفة والتي تبني على أساس الثقة.(مشهور و آخرون، 2019، صفحة 427)

تنظم الثقافة التنظيمية مجالين هامين من منظور إدارة المعرفة: الاستعداد للتعاون والثقة بين الموظفين، ويتطلب تبادل المعرفة التفاعل الاجتماعي وتبادل الأفكار والانفتاح، وقد يكون من الصعب على المنظمات حين ينظر إلى المعرفة على أنها مصدر للقوة أو المكانة أو التطور الوظيفي المحتمل، لذلك يجب على الإدارة تعزيز قيم مثل التركيز على إنشاء الأهداف التعاونية والاتصال المفتوح وتطوير قيم مثل الحوار والشراكة والتعاون.

تشجع الثقافة التنظيمية الموجهة نحو إدارة المعرفة الفعالة في التشكيك في الممارسات المعمول بها والبحث عن إمكانيات جديدة، كذلك ضمان استقلالية الموظفين في مجالات مثل اختيار طرق إنجاز المهام، ومراقبة العمليات والتشجيع على التعلم، وحرية التجربة والمجازفة يزيد من التحفيز للمشاركة.(Prystupa-Rawadca, 2018, pp154 - 157)

لا بد من وجود بناء تحتي للمنظمة بمعنى ثقافة تنظيمية، وأدوات تقنية التي من شأنها إرساء أسس ثقافة المنظمة، والتي بدورها تمكن قيادة المنظمة من إدارة المعلومات والمعرفة وتوليد معرفة من اجل ضمان حسن أداء المنظمة لتحقيق التميز والتنافس. (عرفة، 2012، الصفحات 146-147)

المطلب الثاني: دور أبعاد الثقافة التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة

الفرع الأول: دور الثقة في عمليات إدارة المعرفة

يقول الكاتبان Goshal Tsi أنه حينما يثق الناس بعضهم ببعض يصبح لديهم استعداد مؤكد ورغبة أكبر في تبادل مواردهم دون خوف من أن يستغلها الآخرون، وكلما زادت ثقة الناس بشخص معين ازداد شهره و سمعة و موثوقية، ازداد التبادل المعرفي بينه وبين الآخرين.

وفي رأي مماثل يقول الكاتبان Ghoshal Nahapiet أنه كلما كانت العلاقات تتصف بدرجة عالية من الثقة كان الناس على استعداد أكبر للتبادل الاجتماعي بصفة عامة، والتفاعل التعاوني بصفة خاصة، ومن فوائد الثقة بين الأفراد أنها تبقي العقول منفتحة على جميع الحقائق والأدلة، وتؤمن الاتصال والحوار، كذلك تجعل الناس أكثر استعدادا للمخاطرة لتبادل المعرفة.

أما بشأن علاقة الثقة بالتعاون، فالثقة تعزز التعاون، والتعاون ذاته يعزز الثقة، مما يؤدي مستقبلاً إلى معايير عامة في التعاون مما يزيد من استعداد الأفراد للتبادل الاجتماعي. (مشهور و آخرون، 2019، الصفحات 427-428)

تؤدي الثقة إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وإلى تقبل الأفراد للتغيير والتجديد وزيادة الرغبة في العمل، كما تؤدي إلى المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار والتفاعل الصادق والصريح وتبادل الآراء بحرية وموضوعية (تيسير و سلامة، 2014، صفحة 302)، الشيء الذي يساعد في تعزيز العلاقة بين الموظف والإدارة مما يسهل تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

الفرع الثاني: دور الرؤية المشتركة في عمليات إدارة المعرفة

ويقصد بها البعد، إلى أي درجة تستطيع المنظمة إيصال الحماس لدى العاملين، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ومساعدتهم في فهم الدور الاجتماعي الأشمل للمنظمة، والذي من خلاله تشتق الرؤية المشتركة وتسعى إلى نشرها في كافة أنحاء المنظمة إحساساً بأهميتها وحيويتها. (شنشونة، 2013، صفحة 99)

فحينما يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومدركات ومصالح جماعية، فإن هذا يساعدهم في تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم، ويحتمل أن يصبحوا شركاء و يتقاسموا مواردهم.

و هكذا يمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة على تكامل وضم الموارد، كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأفراد في تجنب سوء الفهم في الاتصالات، وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية.

تشكل الثقافة العمليات التي يتم من خلالها إنشاء المعرفة التنظيمية الجديدة، وإضفاء الشرعية عليها وتوزيعها وتطبيقها وتخزينها، وقد قدم Sandhu Suppiah 2017 نتائج مثيرة للاهتمام فيما يتعلق بتأثير الثقافة التنظيمية على تبادل المعرفة الضمنية، كذلك كامبرون و كوين 2006 طبقا إطار القيم المتنافسة لتحليل أي نوع من الثقافة يعزز عمليات المعرفة في المنظمة، وقد كشفت نتائج الدراسة أن ثقافة العشيرة فقط والتي تتميز بنهج العمل الجماعي والالتزام الكبير للموظف بالمنظمة كان لها تأثير إيجابي على تبادل المعرفة الضمنية، وكان التأثير السلبي الأكبر هو ثقافة التسلسل الهرمي وثقافة السوق. (Prystupa-Rawadca ,2018 ,pp166 -167)

إن القائد عندما يحاول تغيير المنظمة من حالة إلى أخرى، ينمي مشاعر الثقة القوية نحوه وبهذه الطريقة يشجع القائد إحداث تحولات داخل المنظمة من خلال تحديده للرؤية أو صورة المستقبل المنشود فيضع لهم صورة جميلة للمستقبل مما

يبث فيهم روح التفاؤل ويجعلهم يصمدون أمام المصاعب، فرؤية المعرفة للمنظمة عنصر مكمل للرؤية الإستراتيجية للمنظمة، وهي تعطي الاتجاه إلى عملية إنشاء المعرفة. (داسي، 2014، الصفحات 128-129)

الفرع الثالث: دور الثقافة الجماعية في عمليات إدارة المعرفة

إن بناء المعرفة يحتاج إلى ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد، بحيث تخضع أهدافه ومصالحه وأفعاله الشخصية لأهداف الجماعة، فالثقافة تؤكد أهمية وضع أهداف جماعية و العمل الجماعي لتحقيقها، كما تنمي لدى الفرد الشعور بان جهوده التي تفيد الجماعة بصورة غير مباشرة وتنعكس إيجابا.

ويتطلب بناء المعرفة التنظيمية التأزر والعمل معاً، والعمل بروح الفريق، والأنشطة والعمليات الجماعية التعاونية، ويمكن لمعايير التعاون أن توجد قاعدة صلبة تساعد المنظمة على بناء رأس مال فكري/معرفي، وعندما تصبح ملزمة بالفعل يمكن أن تكون ذات تأثير كبير على عمليات التبادل وتفتح منافذ أمام الأطراف المتبادلة (رجي، 2012، صفحة 306)، وهذا ما أدى إلى ضرورة تطوير وسائل و آليات مناسبة لتعزيز العمل الجماعي وتوفير المناخ الملائم لتحقيق ذلك، مما يزيد من القدرة على الإبداع والتخطي السريع للمشاكل المعترضة بفضل التقاسم والتشارك المعرفي الذي يصب في خانة الأداء الأفضل للمنظمة. (شنشونة، 2013، صفحة 100)

عندما تواجه المنظمة سلسلة من المشكلات غير المتوقعة وصعبة الحلول بواسطة الأفراد فقط في المنظمة، ومن خلال تنسيق التفاعل بين الأعضاء والتكنولوجيا والأساليب، فالمنظمة تستطيع أن تعمل وتصل إلى الحلول الجديدة والصعبة، وهذا يعني أنه لا يوجد فرد في المنظمة يمتلك كل المعرفة لانجاز المهام المعقدة، كما أن التفاعلات بين الأفراد والتكنولوجيا والأساليب تدعم مختلف جوانب المعرفة من خلال مشاركة وتبادل المعرفة بينهم.

خلاصة الفصل الثاني

إن جزء كبير من جهد الباحثين ينصب على تسخير إدارة المعرفة لزيادة فعالية منظمات الأعمال والتأثير في السلوك الإنساني بما يقود إلى تحقيق التميز والتفرد، و بناء أسس راسخة من اجل التميز، وأن نجاح ممارسة وتطبيق إدارة المعرفة تعتمد في أحد أهم جوانبه على وجود ثقافة تنظيمية تعمل على توفير الظروف التي تساعد في تبني مختلف عمليات إدارة المعرفة بصورة تسمح بالوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية.

إن أهم ما يمكن التوصل إليه هو أن الجزء الأصعب في تبني إدارة المعرفة هو وجود ثقافة تنظيمية مناسبة وملائمة لها، فقد أكد العديد من الباحثين والمفكرين على أن الثقافة التنظيمية تعتبر احد المفاتيح والمقومات الأساسية لنجاح إدارة المعرفة التنظيمية في منظمات الأعمال، باعتبار أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة(توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) يعتمد في الأساس على ثقافة الثقة والرؤية المشتركة والعمل الجماعي بين أفراد التنظيم، وهذا ما أدى إلى ضرورة تطوير وسائل وآليات مناسبة لتعزيز العمل الجماعي وتوفير المناخ الملائم لتحقيق ذلك، مما يزيد من القدرة على الإبداع والتخطي السريع للمشاكل المعترضة بفضل التقاسم والتشارك المعرفي.

الفصل الثالث

الإطار التطبيقي لمساهمة الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالرقابة المالية لولاية

بسكرة

المبحث الأول : الاطار المفاهيمي حول الرقابة المالية لولاية بسكرة.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: عرض و تحليل بيانات الدراسة، اختبار الفرضيات و تفسير

النتائج.

تمهيد

تكتسي الرقابة المالية العامة أهمية كبرى في أي نظام مالي، وذلك كونها وسيلة للتأكد من مدى تحقيق الميزانية العامة للأهداف المسطرة لها، وحصر التجاوزات التي سايرت تنفيذ الإنفاق، وتتم عملية الرقابة المالية بواسطة هيئات خاصة أهمها رقابة المراقب المالي التي تركز عليها الدولة في المراقبة على نفقاتها كونها تتدخل قبل صرف النفقة، وبالتالي تمنح فرصة حقيقية لتفادي الأخطاء ومراجعتها. لذا من الضروري التطرق الى الفصل الثالث والمتعلق بالجانب التطبيقي والذي سوف نعرض فيه ثلاثة مباحث:

1- الإطار المفاهيمي حول الرقابة المالية لولاية بسكرة

2- الإطار المنهجي للدراسة

3- عرض وتحليل بيانات الدراسة، اختبار صحة الفرضيات وتفسير النتائج

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول الرقابة المالية لولاية بسكرة

تتضح فعالية جهاز المراقبة المالية في ترشيد نفقات ولاية بسكرة من خلال العمليات التي يقوم بها في عملية الرقابة، وبهذا سنتطرق الى نشأة الرقابة المالية لولاية بسكرة، تعريفها والهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: نشأة الرقابة المالية لولاية بسكرة

بعد الاستقلال وانعدام قانون وطني، واصلت الدولة الجزائرية في العمل بالمرسوم الفرنسي رقم (1413/50) في مجال الرقابة المالية السابقة وذلك من أجل ملاءمة الفراغ القانوني في ذلك المجال، وفي 30 من شهر ماي سنة 1968 تم إخضاع المراقبين الماليين إلى وزير المالية من حيث التعيين والإشراف بوضع قانون خاص بهم عن طريق المرسوم رقم 238/68 المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالمراقبين الماليين، وأصبحت مهام مصالح الرقابة المالية تحت إشراف المديرية العامة للميزانية التابعة لوزارة المالية والتخطيط سنة 1969.

في 1992 تم صدور المرسوم التنفيذي رقم 414/92 بتاريخ 14 من شهر نوفمبر، والذي تم تعديله بالمرسوم 374/09 المتعلق بالرقابة السابقة على النفقات الملتزم بها والذي حدد مجال تدخل رقابة النفقات التي يلتزم بها والقواعد التي تطبق عليها، وبناء على القرار الوزاري بتاريخ 25 من شهر أوت سنة 1992 قسمت المديرية العامة للميزانية مصالحها إلى 7 مديريات جهوية للميزانية وحددت مقراتها بكل من (الجزائر، وهران، الشلف، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار)، كل مديرية جهوية تضم ولايات معينة، وتم إنشاء مصالح للرقابة المالية تحت إشراف مراقب مالي وبوجود مراقبين ماليين مساعدين، حيث أن مصلحة الرقابة المالية لولاية بسكرة تشرف عليها المديرية الجهوية للميزانية ولاية ورقلة.

المطلب الثاني: تعريف الرقابة المالية لولاية بسكرة، وإمكاناتها البشرية والمادية

الفرع الأول تعريف الرقابة المالية لولاية بسكرة:

يمكن تعريف مصلحة الرقابة المالية لولاية بسكرة على أنها هيئة رقابية مسبقة، تعمل تحت سلطة المديرية العامة للميزانية تحت وصاية المديرية الجهوية للميزانية، وهي تهدف إلى اكتشاف وتحليل المشاكل التي يمكن أن تحدث وتعمل على تفاديها قبل وقوعها، وتسمى بالرقابة السابقة كونها تصدر قبل صدور القرار المتعلق بالإذن بالصرف، وبالرغم من أن هذه الرقابة تؤدي إلى كثرة الإجراءات الإلزامية للقيام بعملية النفقات إلا أنها تعتبر الحاسمة في تأدية الغرض الذي تهدف لتحقيقه، من ضمان في تطبيق القواعد والقوانين التنظيمية، والتحقق من

الشرعية المالية من أجل الحفاظ على المال العام وحمايته من النهب والتبذير والتحقق من أن الإنفاق يتم وفقا للقواعد واللوائح والقوانين المعمول بها.

إن أهم ما يميز الرقابة أنها بمثابة المستشار بالنسبة للهيئات الإدارية كالأمر بالصرف والمحاسب العمومي قبل وقوع الحدث المالي، مما يساهم من تخفيف المسؤولية التي تتحملها تلك الهيئات بعد التحقق من مشروعية التصرف قبل البدء فيه.

الفرع الثاني: الإمكانيات البشرية والمادية للرقابة المالية لولاية بسكرة

*تضم الرقابة المالية لولاية بسكرة 66 موظفا من بينهم 56 موظف دائم منهم 8 يشغلون مناصب عليا، و10 عمال متعاقدين، تقع في منطقة التجهيزات مقابل عيادة النخيل، وتحتوي على 64 مكتب مجهزين بكافة الضروريات، بها طابق أرضي وطابقين ينتهي بسكن وظيفي مخصص للمراقب المالي، كما تحتوي على ستة (6) قاعات مخصصة للإعلام الآلي مزودة بالانترنت، قاعة اجتماع، مخزن مخصص للأرشيف، ويحتوي كل طابق على خزان مياه للشرب، حضيرة للسيارات، كذلك كشك مخصص لبيع الحلويات والمشروبات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للرقابة المالية لولاية بسكرة

يحدد الهيكل التنظيمي تقسيم الأعمال بين العاملين وتسلسل القيادة، فالهيكل التنظيمي ينظم العلاقات داخل المؤسسة و يحدد المسؤوليات-انظر الملحق رقم(1)، وهي تتكون تحت سلطة المراقب المالي الذي يساعده ثلاثة(3) مراقبين ماليين مساعدين وتنظم في ثلاث مكاتب: مكتب محاسبة الالتزام والتحليل والتلخيص، مكتب الصفقات العمومية وعمليات التجهيز-انظر الملحق رقم(1)-، وفيما يلي تأتي على تعريف كل فرع من الهيكل التنظيمي وتقديم مهام كل واحد منها.

أولاً-المراقب المالي: المراقب المالي موظف تابع لوزارة المالية، يعين هو ومساعديه بموجب قرار وزاري من الوزير المكلف بالميزانية، يشرف على إدارة مصلحة المراقبة المالية تحت سلطة المدير العام للميزانية والمديرية الجهوية للميزانية لولاية ورقلة كوصاية، وتعد رقابته رقابة مشروعية وليست مراقبة ملائمة على النفقات العمومية، كونها تقوم على رقابة شرعية النفقة.

وباعتباره موظف مختص معين من طرف الوزير المكلف بالمالية، فهو مكلف أساسا بالمهام التالية:

1-تنظيم مصلحة المراقبة المالية وإدارتها وتنشيطها.

2-تنفيذ الأحكام القانونية والتنظيمية فيما يتعلق بمراقبة النفقات الملتزم بها.

3- القيام بأية مهام أخرى مترتبة عن عمليات الميزانية.

4- تمثيل الوزير المكلف بالمالية لدى لجان الصفقات العمومية ولدى مجالس توجيه المؤسسات ذات الطابع الإداري والمؤسسات الأخرى.

5- إعداد تقارير سنوية عن النشاطات وعرض الأحوال الدورية التي توجه إلى الوزير المكلف بالمالية.

6- ممارسة السلطة السلمية على الموظفين الموضوعين تحت تصرفه وتأطيرهم.

7- تقديم نصائح للأمرين بالصرف قصد ضمان نجاعة النفقات العمومية وفعاليتها.

8- إعداد تقييم سنوي حول نشاط المراقبة المالية.

9- المساهمة في الأعمال التحضيرية للميزانية المعهودة إليه وضمان متابعتها وتقييمها وكذا اقتراح كل تدبير ضروري يسمح بتسيير ناجح

وفعال للنفقات العمومية. (المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 11-11 المؤرخ في 21 نوفمبر 2011 المتعلق بمصالح المراقبة المالية 381)

يتم تعيين المراقب المالي بقرار من الوزير المكلف بالمالية، زيادة على الشروط المذكورة، يخصص التعيين في منصب مراقب مالي للموظفين

الحائزين على الأقل شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها.(مقابلة مع المراقب المالي المساعد، 2020/02/11)

ثانيا: الأمانة: وهي همزة وصل بين المراقب المالي والمراقبين المساعدين ورؤساء المكاتب والفروع.

ثالثا المراقب المالي المساعد: تضم المراقبة المالية لدى ولاية بسكرة ثلاثة مراقبين ماليين مساعدين ، حيث يتم تعيينه بقرار من الوزير

المكلف بالميزانية، وفي حالة الغياب الغير متوقع للمراقب المالي أو حدوث مانع له أو في حالة الشغور المؤقت لمنصب المراقب المالي يستطيع

المراقب المالي المساعد أن ينوبه باقتراح من المراقب المالي وبموجب مقرر صادر عن المديرية الجهوية للميزانية، ويكلف المراقب المالي المساعد

تحت سلطة المراقب المالي بالمهام التالية: (المادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم 11-381)

1- مساعدة المراقب المالي في ممارسة المهام في حدود المهام المسندة إليه.

2- إعداد تقرير للمراقب المالي عن نشاطه وظروف ممارسة صلاحيات المسندة إليه.

3- مساعدة المراقب المالي في احترام اجتماعات لجان الصفقات العمومية باعتبارها عضواً في لجنة الصفقات العمومية، كما يمارس المراقب

المالي المساعد بالإضافة إلى المهام المكلف بها قانوناً، المهام التي يحددها له المراقب المالي بموجب مقرر، بعد مصادقة المدير العام للميزانية

عليه عندما يتعلق الأمر بمصالح الرقابة المالية لدى الولاية غير أنه لا يمكن للمراقب المالي المساعد القيام بـ : الرفض النهائي، الإشعار، التقرير المفصل.(مقابلة مع المراقب المالي المساعد، 2020/02/11)

رابعا: مكتب محاسبة الالتزامات و التحليل و التلخيص: ينظم مكتب محاسبة الالتزامات والتحليل والتخليص من ثلاثة فروع وهي: (المادة 05 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09 جويلية 2012)

فروع محاسبة الالتزامات بالنفقات والتعداد الميزانياتي، فرع الإحصائيات والتحليل والتخليص الميزانياتي، وفرع الإعلام والشبكات وتسيير الأرشيف .

ويكلف على الخصوص بما يأتي:

- 1-مسك محاسبة الالتزامات بالنفقات باستثناء عمليات التجهيز العمومي .
- 2-مسك محاسبة التعداد الميزانياتي .
- 3-تشكيل رصيد وثائقي متعلق بالمالية العمومية والوظيفة العمومية .
- 4-إعداد الوضعيات الإحصائية الدورية المتعلقة بالالتزامات بالنفقات والتعداد الميزانياتي .
- 5-إعداد التقرير والوضعيات المنصوص عليها، لا سيما في المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 92-414 المؤرخ في 19 جمادى الأول عام 1413 الموافق لـ 14 نوفمبر سنة 1992، المعدل والمتمم .
- 6-تشكيل قواعد بيانات إحصائية.
- 7-تحليل وتخليص الوضعيات الإحصائية التي تقدمها المصلحة .
- 8-جمع التقارير التي تعدها المكاتب الأخرى للمصلحة .
- 9-المساهمة في تنفيذ المخطط التوجيهي للإعلام الآلي للمديرية العامة للميزانية، على مستوى المصلحة.
- 10-حفظ وتسيير أرشيف المصلحة .(مقابلة مع المراقب المالي المساعد، 2020/02/11)

خامسا مكتب الصفقات العمومية وعمليات التجهيز: ينظم مكتب الصفقات العمومية وعمليات التجهيز في ثلاثة فروع، على النحو الأتي : (المادة 05 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09 جويلية 2012)

أ-فرع الصفقات العمومية

ب-فرع الرقابة السابقة ومحاسبة الالتزامات بنفقات عمليات التجهيز .

ج- فرع الوثائق وإحصائيات نفقات الاستثمار والصفقات العمومية .

يكلف المكتب على الخصوص بما يأتي :

1-دراسة مشاريع دفاتر شروط المناقصات أو التراضي التي يكون فيها المراقب المالي أو ممثله مقررا و/ أو عضوا في لجنة الصفقات .

2-دراسة مشاريع الصفقات العمومية والملاحق التي يكون فيها المراقب المالي أو ممثله مقررا و/ أو عضوا في لجنة الصفقات

3-إعداد التقارير التقديمية والتحليلية المتعلقة بمشاريع العقود التي تمت دراستها

4-التكفل برخص البرامج والتعديلات التي طرأت عليها .

5-الرقابة السابقة لمشاريع الالتزام بالنفقات التي يتكفل بها المكتب .

6-مسك محاسبة الالتزامات بالنفقات التي يتكفل بها المكتب .

7-إعداد مذكرات الرفض.

8-مسك سجلات تدوين التأشير والرفض.

9-دراسة مشاريع دفاتر الشروط والصفقات العمومية والملاحق التي لا تدخل ضمن اختصاص لجان الصفقات .

10-تحضير الإشعارات المبينة للنقائص الملاحظة في الصفقات العمومية والملاحق المؤشر عليها من طرف لجان الصفقات العمومية المؤهلة

11-متابعة الملفات التي تكون موضوع رفض التأشير و/ أو التراضي .

12-إعداد تحاليل دورية متعلقة بالصفقات العمومية .

13-تشكيل رصيد وائقي متعلق بالصفقات العمومية .

14-وضع تحت تصرف مكتب محتسبة الالتزامات والتحليل والتخليص عناصر المعلومات المطلوبة .

15-متابعة الملفات التي تكون موضوع رفض و/ أو التراضي .

16-إعداد الوضعيات الإحصائية الدورية المتعلقة بالالتزامات بالنفقات التي يتكفل بها المكتب .(مقابلة مع المراقب المالي المساعد،

(2020/02/11)

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى مصادر جمع بيانات الدراسة، أداة و عينة الدراسة، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي، وكذا إلى مدى

ثبات وصدق الاستبيان للوقوف على مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالرقابة المالية لولاية بسكرة.

المطلب الأول: مصادر جمع بيانات الدراسة

يمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما:

أولاً- البيانات الأولية: هي البيانات التي يقوم الطالب بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل الدراسة الميدانية المعروفة والمثلة في الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، وتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية وحرية.

وقد تم الحصول عليها من خلال تصميم استبيان وتوزيعها على عينة الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (statistical package for social sciences)SPSS.V25، باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانياً- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والمجلات والدوريات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية، والمقالات وأوراق البحث المقدمة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

المطلب الثاني: أداة وعينة الدراسة

تم تصميم استبيان خاص من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، ويتكون الاستبيان من قسمين:

1- القسم الأول: وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

2- القسم الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: ويتمثل في المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية"، حيث شملت 20 عبارة إجمالية للمتغير المستقل و التي يمكن الرجوع إليها في الملحق رقم(03) موزعة على 03 أبعاد وهي:-الثقة المتبادلة، الرؤية المشتركة والثقافة الجماعية.

المحور الثاني: ويتمثل في المتغير التابع " إدارة المعرفة"، حيث يتضمن (21) عبارة إجمالية للمتغير التابع التي يمكن الرجوع إليها في الملحق رقم(03)، موزعة على 04 أبعاد وهي:-توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة وتطبيق المعرفة.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، و الهدف منها جمع بيانات حول المساهمة الفعال التي تلعبها الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة، وقد اعتمد مقياس ليكرت الخماسي، حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة وهي: غير موافق تماما ويقابلها الدرجة

رقم(1)، غير موافق ويقابلها الدرجة رقم(2)، حيادي ويقابلها الدرجة رقم(3)، موافق يقابلها رقم (4)، موافق تماما ويقابلها الدرجة رقم (5)، وقد اختيرت العبارات المدرجة ضمن الاستبيان لقياس كل بعد من أبعاد المتغير المستقل(الثقافة التنظيمية)، وكذلك المتغير التابع(إدارة المعرفة) بعد الرجوع إلى عدة دراسات سابقة تناولت الموضوع، من اجل الاستعانة لتصميم الاستبيان، بحيث انه كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت درجة الموافقة أكبر كما هو موضح في الجدول الأتي:

جدول رقم (01): مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق تماما]1.8-1[
غير موافق]2.6-1.8[
محايد]3.4-2.6[
موافق]4.2-3.4[
موافق تماما]5-4.2[

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة

عينة الدراسة: شملت الدراسة معظم الموظفين بالمصلحة والبالغ عددهم 66 موظف، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم ، وكان عدد الاستبيانات الموزعة (63) استبيان، تم استرداد(63) استبيان، وبعد التدقيق فيها كان عدد الاستمارات القابلة للتحليل 61 استمارة أي ما يشكل نسبة 96.82% من حجم عينة الدراسة.

المطلب الثالث: أساليب التحليل وتقييم أدوات القياس

الفرع الأول أساليب التحليل: لقد تم استخدام برنامج SPSS.V25 في تحليل البيانات للإجابة على الأسئلة واختبار صحة الفرضيات، وتم في هذه الدراسة استخدام الأساليب التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات الدراسة، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- تحليل التباين للانحدار: (Analysis of Variance) لاختبار مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع، وللتأكد من صلاحية النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

3- معامل الانحدار: لقياس نسبة مساهمة كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع.

4- معامل الالتواء و التفلطح: للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

5- معامل الثبات ألفا كرونباخ(Cronbach's Coefficient Alpha) ومعامل الارتباط بيرسون: وذلك لقياس صدق وثبات أداة الدراسة.

الفرع الثاني تقييم أدوات القياس : يقصد بتقييم أدوات القياس، قياس صدق أو مدى صلاحية وقدرة أداة القياس على قياس ما صممت من أجله، وقد اعتمدت الدراسة في مرحلة أولى على تقييم مدى ملائمة العبارات المستخدمة في الاستبيان للتعبير عن فرضيات الدراسة والتحقق من أنها تقيس مفهوما معينا وليس أبعاد أخرى.

وفيما يلي يتم عرض نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

أولاً: اختبار صدق وثبات الأداة : يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبيان على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الإستبيان المستخدم في الدراسة نعلم على ما يلي:

أ- صدق المحتوى: يقصد بصدق محتوى أداة الدراسة هو التأكد من أنها تخدم أهدافه، ومن أجل التأكد من ذلك تم عرض الاستبيان على هيئة من المحكمين الأكاديميين- الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير في جامعة بسكرة ذوو خبرة لدراسة الاستبيان -انظر الملحق رقم(02)-، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصياتهم وآرائهم لتصبح أكثر تحقيقاً لأهداف الدراسة، ويعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ب- ثبات وصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة : يقصد بثبات أداة الدراسة مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وقد تم قياس ثبات أداة الدراسة عن طريق استخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Coefficient Alpha Cronbach's) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس (**بمستوى 0.60 فأكثر**)، فارتفع معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات بما يعزز من استخدام النتائج، كما أن انخفاض القيمة دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل الارتباط بيرسون لكل المتغيرات الأساسية والفرعية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : معامل ثبات ومصداقية اداة الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
الثقة المتبادلة	06	0.748	0.758	0.000
الرؤية المشتركة	07	0.697	0.795	0.000
الثقافة الجماعية	07	0.877	0.864	0.000
المحور الأول:الثقافة التنظيمية	20	0.859	0.910	0.000
توليد المعرفة	05	0.639	0.744	0.000
تخزين المعرفة	06	0.819	0.759	0.000
تشارك المعرفة	07	0.651	0.670	0.000
تطبيق المعرفة	03	0.775	0.814	0.000
المحور الثاني:إدارة المعرفة	21	0.805	0.902	0.000
الاستبيان ككل	41	0.885		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

من الجدول أعلاه كان معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.885) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا، فبلغ ما قيمته (0.859) بالنسبة للثقافة التنظيمية، أما بالنسبة لإدارة المعرفة فبلغ (0.805).

من نتائج الجدول السابق بما أن مستوى معنوية أكبر من 0.05، فإن جميع معاملات ارتباط بيرسون لكل من المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعادها دالة إحصائية، وعليه فإن جميع الأبعاد متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي. وعند اختيار أثر حذف كل عبارة من عبارات المحورين على الثبات والاستقرار فقد أثبت التحليل عدم تأثير المقياس بحذف أي من العبارات الفرعية للاستبيان، ويتضح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): معامل الثبات في حالة حذف عبارة

معامل	عبارات	معامل	عبارات	معامل	عبارات	معامل	عبارات	معامل	عبارات	معامل الثبات	عبارات
0.881	الثبات ألفا كرومباخ في حالة حذف العبارة	0.885	الثبات ألفا كرومباخ في حالة حذف العبارة	0.889	الثبات ألفا كرومباخ في حالة حذف العبارة	0.879	الثبات ألفا كرومباخ في حالة حذف العبارة	0.881	الثبات ألفا كرومباخ في حالة حذف العبارة	0.886	ألفا كرومباخ في حالة حذف العبارة
		0.896	34	0.882	26	0.879	18	0.884	10	0.882	2
		0.880	35	0.884	27	0.877	19	0.889	11	0.885	3
		0.879	36	0.881	28	0.881	20	0.883	12	0.881	4
		0.882	37	0.881	29	0.877	21	0.880	13	0.884	5
		0.880	38	0.881	30	0.882	22	0.881	14	0.883	6
		0.883	39	0.889	31	0.882	23	0.879	15	0.879	7
		0.880	40	0.882	32	0.886	24	0.881	16	0.880	8

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

يمثل الجدول رقم 03 قيمة ألفا كرونباخ المقابلة لعبارات المحورين الأول والثاني، حيث أن معظم عبارات الدراسة كانت القيمة بالتقريب نفسها لجميع عبارات الدراسة (0.88) ، مما يقود إلى ثبات واستقرار العبارات.

وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات وصدق أداة الدراسة ، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض و تحليل بيانات الدراسة، اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات

الفرع الأول خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، فقد شملت البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة ما يلي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب تلك الخصائص.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

البيانات	الفئات	العدد	الاجمالي	النسبة %
01 الجنس	ذكر	34	61	55.7%
	أنثى	27		44.3%
02 العمر	أقل من 30 سنة	10	61	16.4%
	من 30 سنة الى أقل من 40 سنة	34		55.7%
	من 40 سنة الى أقل من 50 سنة	9		14.8%
	من 50 سنة فأكثر	8		13.1%
3 المؤهل العلمي	تكوين	2	61	3.3%
	بكالوريا أو أقل	7		11.5%
	دراسات جامعية تطبيقية	8		13.1%
	ليسانس	23		37.7%
	مهندس	4		6.6%
	ماستر	13		21.3%
	شهادة الدراسات العليا	4		6.6%
4 الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	61	16.4%
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	26		42.6%
	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة	18		29.5%
	من 15 سنة فأكثر	7		11.5%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

عند تحليل الجدول أعلاه يلاحظ الآتي:

1- يتضح من توزيع أفراد العينة حسب الجنس، أن غالبية الأفراد من العينة الذكور بنسبة (55.7) من أفراد العينة، وبلغ عدد الاناث

نسبة (44.3) وهي نسب مقارنة لبعضها، مما يدل على ان الاستبيان سيأخذ بأراء كلا من الجنسين بالعدل كي لا يكون هناك تحيز في الإجابات.

2- اما توزيع أفراد العينة حسب العمر، يتضح أن غالبية أفراد العينة الفئة العمرية من (30 الى اقل من 40 سنة) بنسبة (55.7)، تليها

الفئة العمرية اقل من 30 سنة بنسبة (16.4)، ويرجع توظيف هذه الفئتان خاصة نتيجة إحالة بعض الموظفين على التقاعد، بينما أقل فئة

عمرية من المشاركين في الاستبيان هم من الفئة العمرية من (40 الى اقل من 50 سنة) بنسبة (14.8) والفئة العمرية من 50 سنة فأكثر

بنسبة(13.1)، وبالتالي نستنتج أن معظم أفراد العينة من الفئة المناسبة وذلك لكون تمتعهم بالحماس الكبير ومقاومة التعب الناتج عن ظروف العمل، أيضا لديهم قابلية التعلم واكتساب مهارات وخبرات جديد تنفع العمل.

3-أما عند تحليل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، يلاحظ أن غالبية أفراد العينة الحاصلين على درجة الليسانس بنسبة(37.7)، يليها درجة الماستر بدرجة(21.3) وهذا ما يتماشى مع طبيعة المهام التي تتعلق بالرقابة المالية والتي تتطلب مؤهل علمي مرتفع قادر على فهم وتلبية متطلبات العمل وتنفيذها، أما النسب المتبقية فهي منخفضة وهي مرتبطة بحاملي شهادات الدراسات التطبيقية والمهندسين والتكوين والبيكالوريا أو أقل والتكوين.

4-عند تحليل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، يتضح أن أعلى نسبة هم أفراد العينة الذين خبرتهم من(5 إلى أقل 10سنوات) بنسبة(42.6)، ثم الفئة التي خبرتها من(10الى اقل من15سنة) بنسبة(29.5)، تليها الفئة التي خبرتها أقل من 5 سنوات بنسبة(16.4)، أما الذين تجاوزت خبرتهم 15 سنة نسبتهم(11.5) وهذا ما يعكس خروج الموظفين على التقاعد وتوظيف أفراد جدد، إلا انه يعني انخفاض في الأفراد الذين لديهم الخبرة في الرقابة المالية والذين يمكن الاستفادة منهم.

الفرع الثاني: تحليل أبعاد الاستبيان: تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على أبعاد الاستبيان المتعلقة بالمعبرين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالتدرج الخماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتراوح بين غير موافق تماما إلى موافق تماما.

فيما يلي الجدول رقم(5) و(6) يظهران النتائج كما يلي:

السؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الرقابة المالية لولاية بسكرة ؟

للإجابة على هذا السؤال سنقف على تصورات الموظفين ونظرتهم للثقافة التنظيمية، من خلال التطرق إلى تصوراتهم نحو أبعادها والمثلة في: الثقة المتبادلة، الرؤية المشتركة والثقافة الجماعية والموضحة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية و الاتجاه لإجابات أفراد عينة البحث عن العبارات

والخاصة بأبعاد الثقافة التنظيمية.

عبارات لقياس الثقافة التنظيمية		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
الرقم	أولا: الثقة المتبادلة	3.89	0.380	3	موافق
1	يخضع جميع العاملين بالعدل والمساواة في الفرص	3.68	0.786	6	موافق
2	أبادر بالاتصال بالمؤسسة لتقديم مقترحات بناءة	3.86	0.464	3	موافق
3	توجد مشاركة اجتماعية فاعلة بيني وبين المؤسسة	3.83	0.637	4	موافق
4	أقوم ببذل الجهد والعطاء اللامحدود كواجب أخلاقي إنجاه المؤسسة	4.31	0.671	1	موافق تماما
5	هناك ثقة متبادلة بيني وبين زملائي	3.95	0.425	2	موافق
6	أضحى بحاجاتي الشخصية من أجل إنجاز المهام الموكلة إلي	3.73	0.728	5	موافق
ثانيا: الرؤية المشتركة					
7	تتوافق أهدافي مع أهداف الإدارة	3.81	0.645	6	موافق
8	اعمل على الاقتداء بمبادئ ومعتقدات المؤسسة	4.11	0.450	4	موافق
9	اعمل على نقل المبادئ والمعتقدات الموجودة في المؤسسة للموظفين الجدد	4.21	0.551	3	موافق تماما
10	أطلع بشكل مستمر على الخطط الخاصة بالعمل المعتمدة من أجل التطوير	4.03	0.912	5	موافق
11	توجد قواعد وسياسات واضحة حول العمل	3.78	0.635	7	موافق
12	ادرك أنني مسؤول عن تحسين أداء العمل دون تدخل إدارة المؤسسة	4.22	0.559	2	موافق تماما
13	أدير نفسي واعمل بمرغبي ما أجده ضروريا	4.24	0.595	1	موافق تماما
ثالثا: الثقافة الجماعية					
14	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي	4.09	0.436	4	موافق
15	توفر الإدارة السبل والإجراءات اللازمة لإنتاج بيئة تساعد على العمل بارتياح	3.80	0.653	6	موافق
16	أعمل محل زملائي عند غياب احدهم	4.11	0.660	3	موافق
17	أقوم باطلاع زملائي بمعارفي الجديدة	4.19	0.852	2	موافق
18	أقبل انتقادات زملائي ورؤسائي	4.09	0.700	4	موافق
19	أتسامح مع زملائي عند حدوث أي مشكل	4.09	0.624	4	موافق
20	أتكاتف مع زملائي عند وجود عمل طارئ	4.40	0.495	1	موافق تماما
الثقافة التنظيمية ككل		4.02	0.918	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

1-الثقة المتبادلة: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاه درجة الموافقة للعبارات الخاصة بال محور الأول تشير إلى "موافق"، حيث بلغ

المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.89) بانحراف معياري(0.380) لان المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، و قد احتلت

العبارة رقم (04) (أقوم ببذل الجهد والعطاء اللامحدود كواجب أخلاقي اتجه المؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وانحراف معياري(0.671)، وهذا يدل على الحس العالي للواجب والأخلاق لأفراد الرقابة المالية اتجه مؤسستهم، تليها في المرتبة العبارة رقم (05) (هناك ثقة متبادلة بيني وبين زملائي) بمتوسط حسابي(3.73) وانحراف معياري(0.728) مما يدل على وجود اتصال وحوار بين الأفراد، وأن عقولهم منفتحة مما يجعلهم يتبادلون الآراء بحرية وموضوعية، في حين جاءت العبارة (01) (يحظى جميع العاملين بالعدل والمساواة في الفرص) بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.425) بدرجة موافق في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.786) بدرجة موافق، مما يدل على انه معظم أفراد الرقابة يؤمنون بوجود عدل ومساواة في الفرص. و كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لكل عبارات هذا البعد جاءت بدرجة موافق، وهذا يدل على أن هناك وعي للأفراد بمدى أهمية ثقبتهم ببعض البعض ومدى أهمية الثقة بينهم وبين الإدارة ومدى أهمية الأمور التي تقوم بها من اجل تحسين تلك الثقة، وأهمية التوضيحات والمساهمات التي يقدمونها ومدى مساهمتها.

2- الرؤية المشتركة: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاه درجة الموافقة للعبارة الخاصة بال محور الأول تشير إلى "موافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.06) بانحراف معياري(0.343) لان المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، و قد احتلت العبارة (13) (أدير نفسي واعمل برغبتي ما أحده ضروريا) بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.595) بدرجة موافق تماما المرتبة الأولى، مما يدل على أن الأفراد يعرفون كل ما هو واجب اتجاه عملهم ولا ينتظرون الإدارة أن تملئ عليهم عملهم، تليها العبارتان (12) و (09) على التوالي (أدرك أنني مسؤول عن تحسين أداء العمل دون تدخل إدارة المؤسسة) (اعمل على نقل المبادئ والمعتقدات الموجودة في المؤسسة للموظفين الجدد)، بمتوسط حسابي (4.22) و(4.21) وانحراف معياري(0.559) و(0.551) بدرجة موافق تماما، وهذا يدل على أن الأفراد على علم بأهداف مؤسستهم وأن الإدارة نجحت في جعل موظفيها يدركون الغايات الرئيسية التي تسعى إلى تحقيقها، وكانت العبارة رقم (11) (توجد قواعد وسياسات واضحة حول العمل) قد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.78) وانحراف معياري(0.635)، مما يدل على أن معظم أفراد المؤسسة يفهمون قواعد وسياسات العمل وأن هناك نسبة يجدون فيها الغموض. من خلال الجدول نجد أن المتوسطات الحسابية لكل عبارات هذا البعد جاءت بين درجة موافق تماما وموافق، وهذا يدل على أن هناك ولاء لدى الأفراد اتجه مؤسستهم، وان الإدارة ناجحة في تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشودة للمؤسسة.

3- الثقافة الجماعية: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاه درجة الموافقة للعبارات الخاصة بالمحور الأول تشير إلى "موافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.11) بانحراف معياري(0.457) لان المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، وقد احتلت العبارة رقم(20) (أتكاثف مع زملائي عند وجود عمل طارئ) بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري(0.495) المرتبة الأولى بدرجة موافق تماما، مما يدل وهذا يدل على مدى التأزر والعمل الجماعي وبروح الفريق، في حين جاءت العبارة رقم(15) (توفر الإدارة السبل والإجراءات اللازمة لإنتاج بيئة تساعد على العمل بارتياح) في المرتبة الأخيرة بدرجة موافق، بمتوسط حسابي(3.80) وبانحراف معياري(0.653)، وهذا يدل على أن المؤسسة توفر بيئة مناسبة تساعد الأفراد في العمل بارتياحية.

من خلال الجدول نجد أن المتوسطات الحسابية لكل عبارات هذا البعد جاءت معظمها بدرجة موافق، مما يدل على مدى أهمية العمل الجماعي لدى أفراد الرقابة المالية لولاية بسكرة، ومدى إحساسهم بمحور الإدارة على توفير البيئة المناسبة لذلك، ومدى تشجيعها على ذلك.

بناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات الموظفين ونظرتهم للثقافة التنظيمية في الرقابة المالية لولاية بسكرة جاءت بالاتجاه (موافق)، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الثقافة التنظيمية ككل (4.02) بانحراف معياري (0.918) بدرجة موافق، مما يدل ذلك على أن الرقابة المالية لولاية بسكرة تولي اهتماما لتبني كل أبعاد الثقافة التنظيمية، وكذا يدل على إدراك الأفراد للثقافة التنظيمية ووجود ثقة ورؤية مشتركة بين جميع الأطراف لتوفر الولاء لديهم نحو الرقابة المالية، وأيضا لوجود ثقافة جماعية تجمعهم، وما ساهم في نجاح ذلك هو توفر روح التعاون والمساحة بين الأطراف، وحرصهم على نقل المبادئ والمعتقدات للموظفين الجدد.

السؤال الثاني: ما مستوى إدارة المعرفة السائدة في الرقابة المالية لولاية بسكرة ؟

للإجابة على هذا السؤال سنقف على تصورات الموظفين ونظرتهم لإدارة المعرفة، من خلال التطرق إلى تصوراتهم نحو أبعادها والمثلة في: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك وتطبيق المعرفة والموضحة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية والاتجاه لإجابات أفراد عينة البحث عن العبارات و

الخاصة بأبعاد إدارة المعرفة.

عبارات لقياس إدارة المعرفة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الاتجاه
الرقم	أولا: توليد المعرفة	4.01	0.368	2	موافق
21	تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الجيدة للعاملين	3.65	0.834	5	موافق
22	أشارك في الندوات والمؤتمرات والحلقات العلمية ذات العلاقة بمجال العمل	3.85	0.726	4	موافق
23	أحصل على معارف من المصادر داخلية والخارجية للمنظمة	4.37	0.488	1	موافق تماما
24	تقوم المؤسسة بمشاركة ومساعدة العاملين في الحصول على المعلومات الملائمة	4.16	0.453	2	موافق
25	تقوم بالبحث والدراسة للآراء والمقترحات المقدمة من عند الزملاء	4.01	0.695	3	موافق
ثانيا: تخزين المعرفة		3.56	0.538	4	موافق
26	تحتفظ المؤسسة بالكوادر البشرية التي تمتاز بالمعارف المتنوعة	3.29	0.823	5	محايد
27	يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل على الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة	3.75	0.829	2	موافق
28	يتم تخزين المعارف لتستفيد منها جميع المستويات الإدارية	3.73	0.793	3	موافق
29	يتم مراجعة المعارف المخزنة وتحديثها باستمرار	3.49	0.787	4	موافق
30	استخدم المعرفة المخزنة بداخلي عند الحاجة	4.13	0.562	1	موافق
31	يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تخزين المعرفة	2.98	1.008	6	محايد
ثالثا: تشارك المعرفة		3.92	0.308	3	موافق
32	تقوم المؤسسة بلقاءات خاصة مع العاملين لاستخراج الأفكار والاقتراحات	3.47	0.766	7	موافق
33	تقوم المؤسسة بإنشاء اجتماعات لمناقشة المشاكل واكتشاف الحلول الممكنة	3.73	0.772	5	موافق
34	يتم إعطاء العاملين مجال لحل المشاكل الخاصة بالعمل	3.65	0.981	6	موافق
35	لدى قابلية لتبادل المعارف مع زملائي	4.37	0.521	1	موافق تماما
36	تساهم معارفي وخبراتي في تطوير معارف زملائي	4.16	0.522	2	موافق
37	تستخدم الوسائل التقنية الحديثة في نقل وتبادل المعلومات والمعارف كالانترنت والبريد الالكتروني	4.13	0.427	3	موافق

38	أتواصل مع زملائي باستمرار من أجل تبادل الآراء والأفكار	3.96	0.657	4	موافق
رابعا: تطبيق المعرفة					
39	تهيئ المؤسسة العاملین قبل تطبيق معارف جديدة	4.04	0.425	2	موافق
40	تسمح المؤسسة لنووي الكفاءات بتطبيق معارفهم في حل المشاكل	3.93	0.543	3	موافق
41	أستخدم معارفي في كل المهام المسندة إلي	4.00	0.816	1	موافق
إدارة المعرفة ككل					
		3.89	0.306	2	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

1- توليد المعرفة: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاه درجة الموافقة للعبارات الخاصة بالمحور الثاني البعد الأول تشير إلى "موافق" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.01) بانحراف معياري (0.368) لان المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، وقد احتلت العبارة رقم (23) (أحصل على معارفي من المصادر داخلية والخارجية للمنظمة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.488) بدرجة موافق، مما يدل على أن الأفراد يقومون بالبحث عن المعارف ليس فقط داخل مؤسستهم، بل خارجها أيضا من اجل إيجاد معرفة جديدة غير مكتشفة، في حين احتلت العبارة رقم (21) (تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الجيدة للعاملين) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.834) بدرجة موافق، مما يدل على تشجيع الإدارة للأفكار المميزة لموظفيها ودعمهم لاستخراج المعارف الداخلية.

من خلال الجدول نجد أن المتوسطات الحسابية لكل عبارات هذا البعد جاءت معظمها بدرجة موافق، وهذا يدل على تشجيع الرقابة المالية لولاية بسكرة على إخراج المعارف التي يمتلكها الأفراد ومساعدتهم للحصول على معارف أكثر والاستفادة من خبرتهم لحل بعض المشاكل.

2- تخزين المعرفة: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاه درجة الموافقة للعبارات الخاصة بالمحور الثاني البعد الثاني تشير إلى "موافق" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.56) بانحراف معياري (0.538) لان المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، وهذا يدل على أن الرقابة المالية لولاية بسكرة تهتم بتخزين المعارف الخارجية والداخلية، حيث كانت العبارة (30) (ستستخدم المعرفة المخزنة بداخلي عند الحاجة) قد احتلت المرتبة الأولى في ترتيب العبارات بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.562) وهو مستوى مرتفع، إلا أن العبارة رقم (26) (تحتفظ المؤسسة بالكوادر البشرية التي تمتاز بالمعارف المتنوعة) تشير إلى "محايد"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.29) بانحراف معياري (0.823) لان المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [2.6-3.4]، وهو مستوى متوسط،

ويدل ذلك على أن الرقابة المالية لا تهتم بشكل جيد بالكوادر البشرية المتميزة، كذلك العبارة رقم(31) (يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تخزين المعرفة) تشير إلى "محايد" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.98) بانحراف معياري(1.008)، وهو مستوى متوسط، ويدل على أن الرقابة المالية لبلدية بسكرة لا تهتم كثيرا بتخزين المعارف بواسطة وسائل التكنولوجيا الحديثة وتقتصر فقط بالتخزين البدوي، أو أن وسائل التكنولوجيا الحديثة مقتصرة فقط على بعض الأفراد.

3-تشارك المعرفة: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاه درجة الموافقة للعبارة الخاصة بالمحور الثاني البعد الثالث تشير الى "موافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.92) بانحراف معياري(0.308) لان المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، و قد احتلت العبارة رقم (35) (لدى قابلية لتبادل المعارف مع زملائي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري(0.521) بدرجة موافق، و هذا دليل على تشارك الأفراد لمعارفهم وتشجيع الإدارة لذلك، فيما احتلت العبارة (32) (تقوم المؤسسة بلقاءات خاصة مع العاملين لاستخراج الأفكار والاقتراحات) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري(0.766) بدرجة موافق، مما يدل على أن نسبة اللقاءات مع العاملين قليلة مقارنة مع الأفكار والاقتراحات المقدمة من طرف الأفراد، وعلى الإدارة زيادة عدد اللقاءات. من خلال الجدول نجد أن المتوسطات الحسابية لكل عبارات هذا البعد جاءت معظمها بدرجة موافق، وهذا يدل على عدم وجود احتكار للمعارف بين الأفراد خاصة ذوي الخبرات المتميزة.

4-تطبيق المعرفة: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاه درجة الموافقة للعبارة الخاصة بالمحور الثاني البعد الرابع تشير إلى "موافق"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.06) بانحراف معياري(0.411) لان المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، و قد احتلت العبارة رقم (41) (أستخدم معارفي في كل المهام المسندة إلي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري(0.816)، تليها العبارة رقم (39) (تحمي المؤسسة العاملين قبل تطبيق معارف جديدة) بمتوسط حسابي(4.04) وانحراف معياري(0.425) بدرجة موافق، وهذا يدل على أن الإدارة تقوم بإعطاء توجيهات قبل تطبيق معارفهم أي تلك المعارف التي تقدمها إليهم تحولها إلى إجراءات وقواعد توجه السلوك، في حين جاءت العبارة رقم(40) (تسمح المؤسسة لذوي الكفاءات بتطبيق معارفهم في حل المشاكل) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.93) وانحراف معياري(0.543) بدرجة موافق، مما يدل على أن الإدارة تستغل ذوي الكفاءات لتطبيق معارفهم في حل المشاكل.

من خلال الجدول نجد أن المتوسطات الحسابية لكل عبارات هذا البعد جاءت بدرجة موافق، وهذا يدل على أن الرقابة المالية لولاية بسكرة تقوم بتهيئة أفرادها قبل تطبيق أي معارف جديدة ويعطوهم المجال في أن يستخدموا معارفهم في المهام الموكلة إليهم. بناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات الموظفين ونظرتهم لإدارة المعرفة في الرقابة المالية لولاية بسكرة جاءت بالاتجاه (موافق)، حيث بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد إدارة المعرفة ككل (3.89) بانحراف معياري (0.306)، مما يدل ذلك على أن الرقابة المالية لولاية بسكرة تولي اهتماما لعمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في: توليد المعرفة والتشارك بها، تخزينها وتطبيقها، من خلال إخراج معارفهم والتشارك بها، وتكوين قابلية بعدم احتكار المعارف بين أفرادها لأنها تساهم في تطوير معارفهم، أيضا حرصهم على التواصل مع ذوي الاقدمية، وتطبيق المعرفة من خلال تهيئة أفرادها قبل تطبيق أي معارف جديدة، وتبنيهم لنتائج تطبيق تلك المعارف مما أدى إلى استخدام معارفهم في المهام الموكلة إليهم.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة و تفسير النتائج

الفرع الأول: شروط استخدام التحليل المعلمي

أولاً- اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام معاملي الالتواء والتفلطح والذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، حيث يجب أن تكون قيم معامل الالتواء و التفلطح محصورة بين $[-1,1]$ ، يوضح الجدول الموالي النتائج المتحصل عليها:

الجدول (07): حساب معامل الالتواء و التفلطح

الأبعاد	معامل الالتواء	معامل التفلطح
الثقة المتبادلة	0.077	-0.497
الرؤية المشتركة	0.110	0.456
الثقافة الجماعية	-0.382	0.830
الثقافة التنظيمية	0.633	-0.571
ادارة المعرفة	0.445	-0.141

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

من خلال نتائج الجدول تبين أن قيم معامل الالتواء و التفلطح تنتمي للمجال $[-1, 1]$ ، وبالتالي فإن الشرط محقق لإتباع البيانات التوزيع الطبيعي.

ثانيا: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية: تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (08): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.311	1	2.311	41.116	0.000*
الخطأ	3.316	59	0.056		
المجموع الكلي	5.626	60			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

بما أن مستوى المعنوية (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ ، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، ونستدل على صلاحية النموذج، وبما أن الانحدار معنوي بالتالي يوجد تأثير لمتغيرات الثقافة التنظيمية على المتغير التابع ادارة المعرفة، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل، مما يبين أن دعم إدارة المعرفة يفسر بواسطة أبعاد الثقافة التنظيمية، وهذا يعني أن تغير قيم المتغير التابع يعتمد فقط على تباين المتغيرات المستقلة في النموذج، مما يعني قبول الفرضية الرئيسية.

جدول رقم(09): خلاصة النموذج

المتغير	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
	R	R ²		
الثقافة التنظيمية	0.641	0.411	0.401	0.237

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

من خلال الجدول رقم(08) نلاحظ أن معامل الارتباط قدر ب: 0.641، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، أما معامل التحديد فقدر ب: 0.411، أي أن 40.1% من متغير إدارة المعرفة تفسر التباين بواسطة الثقافة التنظيمية من وجهة

نظر أفراد الرقابة المالية لولاية بسكرة محل الدراسة، بمعنى أن أي زيادة في فعالية الثقافة التنظيمية يتبعها زيادة في دعم إدارة المعرفة، ونعزو ذلك إلى أهمية الثقافة التنظيمية في الرقابة المالية لولاية بسكرة، وذلك لامتلاكها تقنيات تستخدمها في تعزيز الثقافة التنظيمية وفق الإمكانيات المتاحة، إضافة إلى أن الأفراد يدركون مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها في إدارة المعرفة، بحكم خبرتهم في مجال العمل، والثقافة العلمية التي اكتسبوها، إضافة إلى أن الإدارة تسعى إلى أن يتمتع أفرادها العاملين بالمعرفة اللازمة والعقلية المتفتحة، وذلك للاستفادة من المعلومات المتوفرة، لتقديم أفضل الخدمات لديهم.

الفرع الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة: تم اختبار فرضيات الدراسة وفقا للقاعدة العلمية التالية:

تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، و القيمة المعنوية (SIG) أكبر من 0.05، و ترفض الفرضية الصفرية إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، و القيمة المعنوية (SIG) أقل من 0.05، و بهذه الحالة ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي الرقابة المالية لولاية بسكرة.

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صحة الفرضية الرئيسية:

جدول رقم (10): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتحديد
الثابت	1.416	0.388		3.653	0.001				
الثقافة التنظيمية	0.615	0.096	0.641	6.412	0.000	0.641	0.411	0.401	0.237

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

من خلال الجدول يظهر مستوى معنوية (sig=0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (sig=0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بالفرضية البديلة، وبالتالي هذا يدل على وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,641)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0.411) وتفسر ذلك ان (41.1 %) من المتغير إدارة المعرفة تفسر بواسطة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر موظفي الرقابة المالية لولاية بسكرة.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية: من خلال الجدول التالي نوضح تحليل لاختبار صحة الفرضيات.

جدول رقم (11): نتائج تحليل التباين للأنحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية

المتغيرات المستقلة	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
الثابت	1.433	0.387		3.703	0.000
الثقة المتبادلة	-0.028	0.087	-0.034	-0.316	0.753
الرؤية المشتركة	0.362	0.106	0.406	3.429	0.001
الثقافة الجماعية	0.267	0.081	0.398	3.086	0.002

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

1- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقة المتبادلة في دعم إدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي الرقابة المالية لولاية بسكرة.

بما أن مستوى الدلالة (sig=0.753) أكبر من مستوى الدلالة (sig=0.05)، فإن هذا يدل على عدم وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للثقة المتبادلة في دعم إدارة المعرفة، وبالتالي نقبل بالفرضية الصفرية، ويمكن القول أن دعم إدارة المعرفة لا يفسر بواسطة الثقة المتبادلة، أي أن هذا البعد لا يساهم في دعم إدارة المعرفة، ويرجع ذلك إلى أنه بالرغم من توفير الرقابة المالية لولاية بسكرة لبيئة يحظى فيها الأفراد بالعدل و المساواة، وتدعيم علاقتهم بهم و ببعضهم البعض، إلا أنه لا يوجد تفاعل إيجابي مما يجعل الثقة لا تساهم في دعم إدارة المعرفة.

ب-اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:لا يوجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للرؤية المشتركة في دعم إدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي الرقابة المالية لولاية بسكرة.

بما أن مستوى الدلالة (sig=0.001) اقل من مستوى الدلالة (sig=0.05)، فإن هذا يدل على وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للرؤية المشتركة في دعم إدارة المعرفة، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل بالفرضية البديلة، وكلما زادت الثقافة الرؤية المشتركة بوحدة واحدة فإن دعم إدارة المعرفة يزيد بمقدار (0.362)، أي أن دعم إدارة المعرفة تفسر بواسطة الرؤية المشتركة، وبالتالي يوجد مساهمة للرؤية المشتركة في دعم إدارة المعرفة، ويرجع ذلك إلى توافق أهداف الأفراد مع أهداف الرقابة المالية لولاية بسكرة، والعمل على الاقتداء بالمبادئ والمعتقدات والمساعدة على نقلها، وهم على دراية بأن الرقابة تسعى لتحقيق أهدافهم وبالتالي تحقيق أهدافها، بما يجعلهم يعطون أهمية كبيرة في تحطى المشاكل التي تعيق العمل، مما يوفر رؤية مشتركة تساهم في دعم إدارة المعرفة.

ج-اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:لا يوجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة الجماعية في دعم إدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي الرقابة المالية لولاية بسكرة.

بما أن مستوى الدلالة (sig=0.002) اقل من مستوى الدلالة (sig=0.05)، فإن هذا يدل على وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للثقافة الجماعية في دعم إدارة المعرفة، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل بالفرضية البديلة، وكلما زادت الثقافة الجماعية بوحدة واحدة فإن دعم إدارة المعرفة يزيد بمقدار (0.267)، أي أن دعم إدارة المعرفة تفسر بواسطة الثقافة الجماعية، وبالتالي يوجد مساهمة للثقافة الجماعية في دعم إدارة المعرفة، ويرجع ذلك إلى تشجيع الرقابة المالية لولاية بسكرة على العمل الجماعي بتوفير بيئة تساعد على ذلك، مما يؤدي إلى تكاتف جهود الأفراد ومهاراتهم والعمل كفريق، بما يجعلهم حريصين على دعم إدارة المعرفة بطريقة صحيحة.

جدول رقم (12):نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

المتغيرات المستقلة	B	الانحراف المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
الثابت	1.644	0.371		4.433	0.000
الثقة المتبادلة	0.554	0.091	0.621	6.090	0.000

الثابت	1.383	0.351		3.945	0.000
الثقة المتبادلة	0.355	0.103	0.398	3.462	0.001
الثقافة الجماعية	0.259	0.077	0.387	3.364	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

وفقا لطريقة الانحدار المتعدد التدريجي تم استبعاد متغيرة الثقة المتبادلة حيث ثبت عدم معنويتها بوجود المتغيرات الأخرى.

جدول رقم(13):خلاصة النموذج

الخطا المعياري للتقدير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	الخطا المعياري للتقدير
0.241	0.621	0.386	0.376	0.241
0.223	0.697	0.486	0.468	0.223

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

من خلال النتائج في الجدول نجد أن قوة العلاقة بين الرؤية المشتركة وإدارة المعرفة (0.386) حسب قيمة معامل الارتباط، بينما فسر هذا

المتغير 38.6% من التباين في مستوى إدارة المعرفة اعتمادا على قيمة معامل التحديد R².

إن قوة العلاقة بأخذ كلا المتغيرين الرؤية المشتركة والثقافة الجماعية معا مع إدارة المعرفة قدرت ب(0.697)، بينما فسر هذين

المتغيرين 48.6% من التباين في إدارة المعرفة.

خلاصة الفصل الثالث

الفصل التطبيقي هدفنا به إسقاط ما قمنا به في الجانب النظري، بما هو موجود فعليا في عينة الدراسة، وقد انتهجنا المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية من الرقابة المالية لولاية بسكرة، وباستخدام الاستبيان تم توزيع 63 استبيان على مختلف موظفي المؤسسة، في حين كانت الاستبيانات الصالحة هي 61، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات قمنا باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. V 25 ، واستخدمنا عدة مقاييس إحصائية، وفي الأخير توصلنا إلى عدة نتائج، حيث وجدنا أن تصورات الموظفين ونظرتهم للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الرقابة المالية لولاية بسكرة كانت بدرجة موافق وهي درجة عالية الشيء الذي يدل على الاهتمام بالثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من طرف أفراد المؤسسة والإدارة، وان هناك مساهمة ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة، وهناك مساهمة ذات دلالة إحصائية للرؤية المشتركة والثقافة الجماعية في دعم إدارة المعرفة، على عكس الثقة المتبادلة، مما يدل على عدم الاهتمام بهذا البعد، و يمكن إرجاع ذلك إلى وجود أسس واضحة و صحيحة للثقافة التنظيمية من جهة و من جهة أخرى قدرة المؤسسة على تكوين العلاقات الموجودة داخلها، و كذلك إنتاج الحلول التي تمكنهم من تعبئة قدراتهم و معارفهم و توحيد مصالحهم من اجل الاستمرار و البقاء.

خاتمة

(النتائج والتوصيات)

خاتمة

إن أهم ما يمكن الوصول إليه من خلال هذه الدراسة أن الجزء الأصعب في تبني فلسفة إدارة المعرفة هو وجود ثقافة تنظيمية مناسبة وملائمة لها، فقد أكد العديد من المفكرين اعتبار الثقافة التنظيمية احد المفاتيح والمقومات الأساسية لنجاح ودعم إدارة المعرفة، باعتبار أن دعم عمليات إدارة المعرفة من توليد، تشارك، تخزين وتطبيق المعرفة يعتمد في الأساس على ثقافة الثقة والرؤية المشتركة والعمل الجماعي، ومن خلال الجزء التطبيقي أنه رغم التأثيرات التي تركتها الرؤية المشتركة والثقافة الجماعية في دعم إدارة المعرفة بالرقابة المالية لولاية بسكرة، فإن التوجهات الحالية تشير إلى ضعف توجه الرقابة إلى تبني الثقة المتبادلة التي يمكن أن تساهم بشكل أكبر في دعم إدارة المعرفة باستغلال الكوادر البشرية المتميزة، وبما أن المعرفة هي خليط من التعلم و الخبرة المتراكمة و تعتمد على الفهم والإدراك، فإن مجرد وجود معلومات مشتتة من عدة مصادر لا يشكل إضافة حقيقية للرقابة ما لم يتم تحليلها وتخزينها ليسهل الجميع الوصول إليها خاصة باستعمال وسائل التكنولوجيا الحديثة، وحينها فقط تصبح المعرفة ذات قيمة لان غير ذلك يمكن أن تتحول إلى سلع وخدمات يكون الناس على استعداد لدفع مقابل الحصول عليها، وبالتالي تكتسي الثقافة التنظيمية أهمية بالغة في دعم إدارة المعرفة بالرقابة المالية من خلال احتياجها لمعارف بصفة دورية ودائمة وذلك نظرا لطبيعة عملها المقترن بصدور قوانين وتعليمات ومراسلات تحتاج للحصول عليها وتفسيرها خاصة من ذوي الخبرات وذلك من خلال التشجيع على البحث والحصول عليها، تخزينها لتفادي احتكار المعرفة، وتشارك الموارد المعرفية المختلفة من أفكار ومعلومات ومساعدات بين العمال وتطبيقها بطريقة صحيحة، والعمل جماعة لحل المشاكل الشائكة في العمل.

النتائج و التوصيات

النتائج: تم توزيع استبيانات على موظفي الرقابة المالية لولاية بسكرة من أجل الإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1-السؤال الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في الرقابة المالية لولاية بسكرة محل الدراسة:

وجدنا أن تصورات الموظفين ونظرتهم للثقافة التنظيمية في الرقابة المالية لولاية بسكرة جاءت بالاتجاه (موافق)، حيث بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد الثقافة التنظيمية ككل (4.02) بانحراف معياري (0.918)، مما يدل ذلك على أن الرقابة المالية لولاية بسكرة مما يدل على ووجود ثقة ورؤية مشتركة بين الأفراد والإدارة، وأيضا لوجود ثقافة جماعية تجمعهم.

2- السؤال الثاني: ما مستوى إدارة المعرفة السائدة في الرقابة المالية لولاية بسكرة محل الدراسة:

أن تصورات الموظفين ونظرتهم لإدارة المعرفة في الرقابة المالية لولاية بسكرة جاءت بالاتجاه (موافق)، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن إبعاد إدارة المعرفة ككل (3.89) بانحراف معياري (0.306)، مما يدل ذلك على أن الرقابة المالية لولاية بسكرة تهتم باستخراج معارف أفرادها وتشجيع التشارك بها، وتكوين قابلية بعدم احتكار المعارف بين أفرادها.

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية: تم رفض الفرضية الرئيسية

لا يوجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي الرقابة المالية لولاية بسكرة: بما ان مستوى معنوية (sig=0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (sig=0.05)، هذا يدل على وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة، و بالتالي فان دعم إدارة المعرفة تفسر بواسطة الثقافة التنظيمية في الرقابة المالية لولاية بسكرة، ووجدنا أيضا معامل الارتباط قدر ب: (0.641)، مما يعني وجود ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة، أما معامل التحديد قدر ب: (0.401) أي أن 40.1 بالمائة من المتغير إدارة المعرفة تفسر بواسطة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد الرقابة المالية لولاية بسكرة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تم قبول الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقة المتبادلة في دعم إدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي الرقابة المالية لولاية بسكرة: بما أن مستوى الدلالة (sig=0.753) أكبر من مستوى الدلالة (sig=0.05)، فان هذا يدل على عدم وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للثقة المتبادلة في دعم إدارة المعرفة، أي أن هذا البعد لا يساهم في دعم إدارة المعرفة، مما يرجع سبب ذلك إلى انه بالرغم من توفير الرقابة المالية لولاية بسكرة لبيئة يحظى فيها الأفراد بالعدل والمساواة، وتدعيم علاقتهم بهم و ببعضهم البعض، إلا أنه لا يوجد تفاعل ايجابي مما يجعل الثقة لا تساهم في دعم إدارة المعرفة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تم رفض الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للرؤية المشتركة في دعم إدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي الرقابة المالية لولاية بسكرة: بما أن مستوى الدلالة (sig=0.001) اقل من مستوى الدلالة (sig=0.05)، فإن هذا يدل على وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للرؤية المشتركة في دعم إدارة المعرفة، أي أن دعم إدارة المعرفة تفسر بواسطة الرؤية المشتركة، ويرجع ذلك الى توافق أهداف الأفراد مع أهداف الرقابة المالية لولاية بسكرة، ووضوح القواعد والسياسات، ووجود مصالح مشتركة، مما يوفر رؤية مشتركة تساهم في دعم إدارة المعرفة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة الجماعية في دعم إدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي الرقابة المالية لولاية بسكرة: بما أن مستوى الدلالة (sig=0.002) اقل من مستوى الدلالة (sig=0.05)، فإن هذا يدل على وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية للثقافة الجماعية في دعم إدارة المعرفة، أي أن دعم إدارة المعرفة تفسر بواسطة الثقافة الجماعية، ويرجع ذلك إلى تشجيع الرقابة المالية لولاية بسكرة على العمل الجماعي بتوفير بيئة تساعد على ذلك، مما يكون العمل بروح الفريق، مما يجعلهم حريصين على دعم إدارة المعرفة بطريقة صحيحة.

التوصيات:

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والمقترحات التي قدمت من قبل أفراد عينة الدراسة، نطرح عددا من التوصيات التي قد تساعد في زيادة مستوى إدراك الثقافة التنظيمية، وفي دعم وتفعيل إدارة المعرفة لدى العاملين بالرقابة المالية:

1- غرس الثقة المتبادلة في الرقابة المالية لولاية بسكرة عن طريق مكافأة الموظفين المبادرين والمبدعين، وتشجيع الإدارة للموظفين على المخاطرة والمجازفة في اتخاذ القرارات من خلال منح مجال وفرص لطرح وتطبيق الأفكار الجديدة.

2- ضرورة تعزيز وتنمية الثقافة التنظيمية من خلال المراسيم والاحتفالات والطقوس والشعائر التي لها دور فعال في التعريف بقيم المؤسسة ومعتقداتها، وفي المحافظة عليها وترسيخها.

3- ضرورة بذل جهود مكثفة أكثر ومتواصلة من أجل العمل على غرس قيم ومعايير الثقافة التنظيمية كالثقة والعمل الجماعي والرؤية المشتركة والانفتاح والتسامح وغيرها من القيم والممارسات التي تعزز وتشجع تبادل الأفكار والمعارف والأفكار والمعلومات.

4- تشجيع الموظفين على اكتساب المعرفة من خلال حثهم على البحث عن البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم بتوفير الوسائل المناسبة.

5- ضرورة دعم نقل وتشارك المعرفة عن طريق إتاحة وسائل تكنولوجية حديثة بدون استثناء، وعقد ندوات وحوارات أكثر لتبادل الخبرات، ووضع إجراءات وتعليمات تسهل تبادل المعلومات بين الموظفين.

6- تشجيع الموظفين على تطبيق المعرفة المكتسبة وذلك عن طريق تشكيل فرق عمل متخصصة بإدارة المعرفة، وخاصة تلك الأفكار التي تسهل إجراءات العمل الداخلية، ولتطبيق ذلك لا بد من العمل على بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين والعمل بروح فريق العمل.

7- العمل على تشجيع العاملين على تخزين المعرفة من خلال إيجاد التنسيق الملائم بين مصالح الرقابة لتخزين المعلومات بصورة موحدة، واستخدام الوسائل الحديثة والمتطورة لحفظ المعلومات، وتوفير قواعد بيانات تساعد في إنجاز المهام، والعمل على توثيق وتدوين الخبرات والمعارف.

أفاق الدراسة:

أثناء دراستنا لهذا الموضوع صادفتنا مجموعة من الإشكاليات التي قد تكون موضوع دراسة أخرى :

1- مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التشارك بالمعرفة.

2- اثر ممارسات الإدارة العليا في ترسيخ الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

3- ثقافة التغيير وإدارة المعرفة.

4- دور الثقافة التنظيمية في تشخيص المعرفة.

5- الثقة والموثوقية وعلاقتها بتشارك المعرفة.

6- دور القيادة في دعم الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً - الكتب:

- البرنوطي سعاد نايف، (2004). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن.
- الخفاجي نعمة عباس، (2009). ثقافة المنظمة، دار اليازوري، الأردن.
- العطية ماجدة، (2003). سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان.
- القريوتي محمد قاسم، (2000). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق (ط3)، الأردن.
- البكري فؤادة، (2014). العلاقات العامة و تغيير ثقافة المنظمات، عالم الكتب، مصر.
- الطاهر علاء فرج، (2010). إدارة المعلومات و المعرفة، دار الرابية للنشر و التوزيع (ط1)، عمان.
- الكبيسي صلاح الدين، (2005). إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العراق.
- الهوش أبو بكر، (2020). استراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، المكان غير مذكور.
- ارما بيسرا، فرنانديز راجيف سايبورال، (2014). إدارة المعرفة النظم و العمليات (ترجمة محمد شحاتة وهي)، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- بوران سمية بن عامر، (2016). ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر.
- بدير جمال يوسف، (2010). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع (ط1)، عمان.
- جرينج، جيرالد، و بارون روبرت. (2004). ادارة السلوك في المنظمات (ترجمة، رفاعي. رفاعي و بسيوني. اسماعيل). دار المريخ للنشر، الرياض.

- جرادات ناصر، محمد سعود، والمعاني أحمد إسماعيل، والصالح أسماء رشاد، (2011). إدارة المعرفة، إثراء للنشر و التوزيع (ط1)، عمان.
- حريم حسين، (2003). إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
- طيبي مصباح إسماعيل خضر، (2010). إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر، الأردن.
- عرفة سالم سيد، (2012). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، الراية للنشر و التوزيع، المكان غير مذكور.
- محمود أبو بكر، والهوش إيناس، (2018). إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية. دار حميترا للنشر و الترجمة، المكان غير مذكور.
- ماهر أحمد، (2005). الدليل العملي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية.
- نجم نجم عبود، (2007). إدارة الابتكار. دار وائل، الأردن.
- ياسين سعد غالب، (2007). الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن.
- يورك برس، (2005). إدارة المعرفة، الشركة المصرية العالمية للنشر لونجمان (ط1)، المكان غير مذكور.

ثانيا -الرسائل و الأطروحات العلمية:

- التوي ابراهيم عبد الكريم، (2008). اثر الثقافة على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، رسالة ماجستير(غير منشورة) ، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
- العاجز ايهاب مصباح فاروق، (2011). دور ثقافة المنظمة في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي، رسالة ماجستير(غير منشورة) ، كلية التجارة الجامعة الاسلامية ، غزة، فلسطين.
- السحباني سالم حسام، (2016). الثقافة التنظيمية و تأثيرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة و السياسة للدراسات العليا جامعة الاقصى، فلسطين.

- بوركو عبد المالك، (2012). ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- بلقوم فريد، (2013). انتاج و مشاركة المعرفة في المؤسسة الرهان الجديد لادارة الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 2001 لولاية وهران، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
- حجازي رولا محمود، (2015). انماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة و علاقتها بادارة المعرفة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- حميود عمار، (2017). تأثير نظم ادارة المعرفة على الابتكار التسويقي دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- خبابة علاء الدين، (2018)، اثر الثقافة التنظيمية على صياغة و تنفيذ استراتيجية المنظمة دراسة حالة لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- دحماني زهيرة، (2018). ادارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، اطروحة دكتوراه(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد ابو قره، بومرداس، الجزائر.
- داسي وهيبية، (2014). أثر الثقافة على ادارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- سالم الياس، (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة-، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- سميع زيد صالح حسن، (2009). اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية التجارة و ادارة الاعمال جامعة حلوان، اليمن.

- عكاشة احمد اسعد محمد، (2008). اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.
- عيساوي وهيبه، (2012). اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية تراي بيشار، رسالة ماجستير، ادارة الافراد و حوكمة الشركات جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- غزالي عادل، (2016). دور ادارة المعرفة في الرفع من اداء التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية، اطروحة دكتوراه(غير منشورة) ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر.
- هدار لحسن، (2006). دور الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة ENAMC، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- ثالثا- المجلات و الدوريات:**
- المذان عبد الله سامي ، و محمد موسى صباح، (2010). قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ ادارة المعرفة دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الاردنية(اورانج)، مجلة الادارة و الاقتصاد العدد84، ص ص 106-142.
- تيسير زاهر ، و سلامة زكريا، (2014). اثر الثقافة في ثقة الموظفين بادارة المؤسسات التعليمية في سورية دراسة تطبيقية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية المجلد30 العدد،1 ص ص 289-316.
- ريجي كريمة، (2012). دور الثقافة في بناء المعرفة التنظيمية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة الابحاث الاقتصادية لجامعة سعد دحلب البلدية العدد 06، ص ص 295-310.
- شنشونة محمد، (2013). مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة ابحاث اقتصادية العدد 13، ص ص 92-112.
- عروف راضية ، و عطية خديجة، (2018). تطبيق ادارة المعرفة كاستراتيجية لبناء المنظمة. مجلة اقتصاديات المال و الاعمال العدد،07 ص ص 351-365.

- عيشوش رياض، (2016). اهمية عوامل الثقافة التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة في منظمات الاعمال دراسة تطبيقية لعينة من البنوك الجزائرية بولاية مسيلة. مجلة الاستراتيجية و التنمية مج6 العدد 10، ص ص 63-95.
- عبابنة اسماعيل رائد ، و حتاملة احمد ماجد، (2013). دور الثقافة التنظيمية في دعم ادارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال المجلد3 العدد4 ص ص 651-670.
- كمال مصطفى هشام ، و ابو زيد محمود محمد، (2019). واقع تطبيق ادارة المعرفة و اثرها على تميز الاداء المؤسسي في الجامعات السعودية دراسة حالة جامعة نجران، مجلة جرش للبحوث و الدراسات المجلد 20 العدد1، ص ص 177-213.
- مشهور محمد عبد العزيز ، زبير محمد ، و بشيشي وليد، (2019). الثقافة التنظيمية و دورها في بناء و تطبيق ادارة المعرفة في منظمات الاعمال، مجلة الابداع المجلد 09، ص ص 416-433.

رابعاً- الوثائق:

- الكبيسي،صلاح الدين.(2018). محاضرة نماذج عالمية في إدارة المعرفة، [وثيقة PDF]، تم الاسترجاع من الرابط
<https://coadec.uobaghdad.edu.iq/wp-content/uploads/sites/9/2018/11>

خامساً الملتقيات و المؤتمرات العلمية:

- بروش زين الدين، (2005). ادارة التغيير و علاقته بثقافة المنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية جامعة المسيلة، المسيلة.

المراجع باللغة الاجنبية:

أولاً- الكتب:

- Wiig KarlM, (1993), *Knowledge Management Foundations*, Texas: SChema Press.

-Hanns Johst, *organizational culture chapter16*. Retrieved from

http://www.accademia.edu/9537194/chapter_16_organizational_culture.pp321

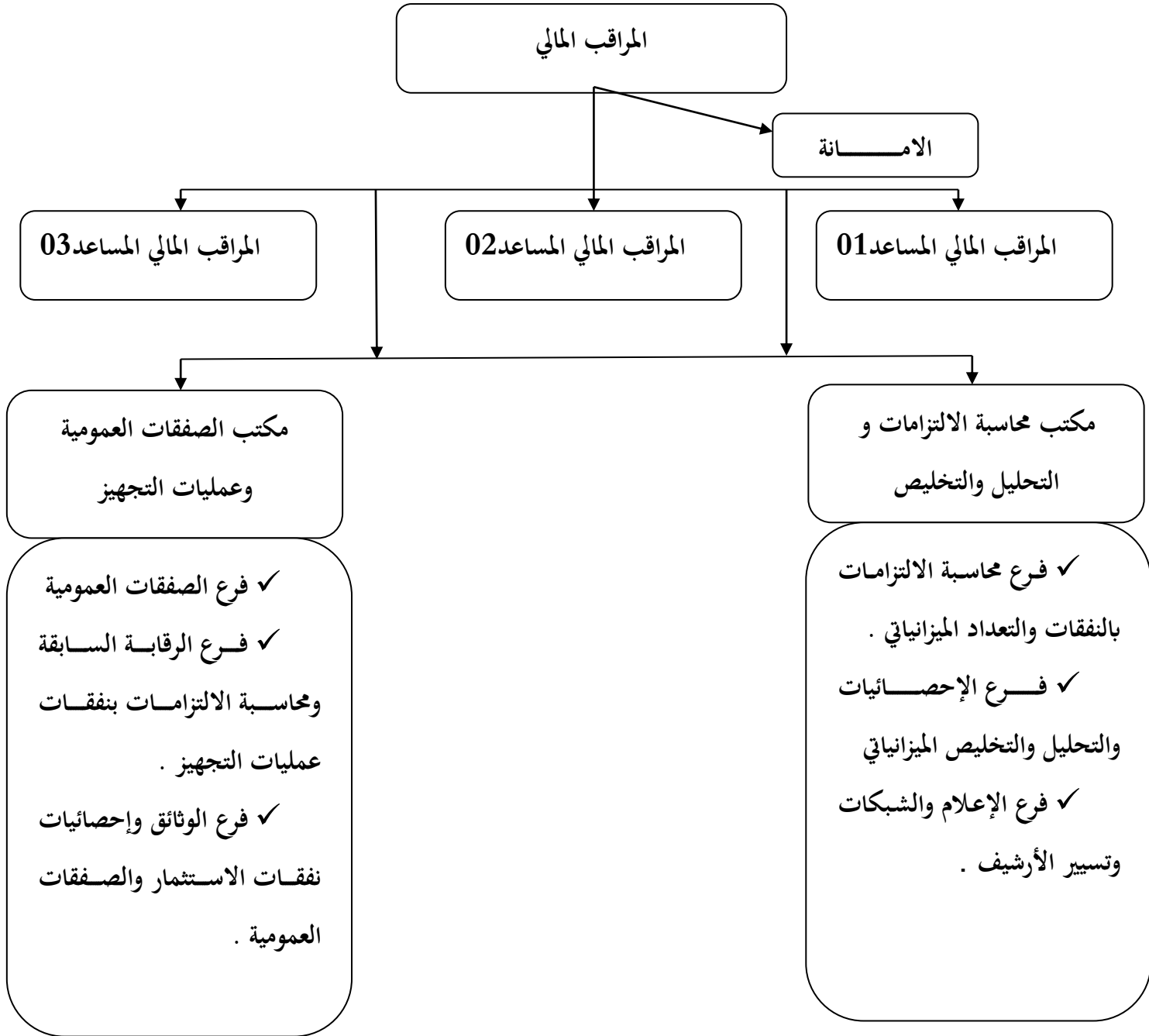
-Orla O'Donnell & Richard Boyle, (2008). *understanding and managing organizational culture*, the Institute of Public Administration, Ireland.

ثانياً -المجلات و الدوريات:

-Prystupa-Razadca Kaja, (2018). *the role of organizational culture in knowledge management in small companies*, *journal of entrepreneurship management and innovation*, poland, pp151-174.

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للرقابة المالية لولاية بسكرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف المراقب المالي المساعد للرقابة المالية لولاية بسكرة.

ملحق رقم (02): قائمة محكمي الاستبيان

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة و الجامعة
01	د/ترغيني صباح	أستاذ محاضر (ب)..جامعة محمد خيضر بسكرة
02	د/حجازي	استاذ التعليم العالي
03	د/خان أحلام	أستاذ محاضر (ب)..جامعة محمد خيضر بسكرة
04	د/دبلة فاتح	أستاذ محاضر (أ)..جامعة محمد خيضر بسكرة

ملحق رقم (03): استبيان الدراسة

قسم علوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة

السنة الثانية ماستر

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

تخصص إدارة الموارد البشرية

و علوم التسيير

استبانة البحث

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة،

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لغرض جمع معلومات لازمة من أجل الدراسة التي نقوم بإعدادها، استكمالا للحصول على شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية تحت عنوان: **مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة بالمؤسسة، دراسة ميدانية بالرقابة المالية لولاية بسكرة.** و لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، و ذلك كون النتائج مرتبطة بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذا نرجو أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم. و نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم ستكون سرية، و لن تستخدم فقط إلا لأغراض البحث العلمي.

الأستاذة المشرفة

الطالبة

ترغيني صباح

نورالدين منيرة

السنة الجامعية: 2020/2019

القسم الأول: الخصائص الشخصية و الوظيفية

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك:

1-الجنس

ذكر
 أنثى

2-العمر:

اقل من 30 سنة
 من 30 إلى اقل من 40 سنة
 من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة

من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي:

تكوين
 بكالوريا أو اقل
 دراسات جامعية تطبيقية
 ليسانس
 ماستر

مهندس
 شهادة الدراسات العليا

4-سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات
 من 5 إلى اقل من 10 سنوات
 من 10 إلى اقل من 15 سنة

من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: عبارات لقياس الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الثقافة التنظيمية (الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من العناصر المركبة التي تتفاعل

فيما بينها لتشمل الثقة والرؤية المشتركة والثقافة الجماعية هذه العناصر يمكنها التأثير في نجاح المنظمة للتعامل مع مختلف

الظواهر والمتغيرات، لتشكيل طابع مميز لشخصيتها).

نرجو منكم تحديد درجة موافقتكم عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك فيما يخص الإدارة التي تعمل بها

الدرجات					المحور الأول: عبارات لقياس الثقافة التنظيمية	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	أولا: الثقة المتبادلة	الرقم
					يحظى جميع العاملين بالعدل و المساواة في الفرص	1
					أبادر بالاتصال بالمؤسسة لتقديم مقترحات بناءة	2
					توجد مشاركة اجتماعية فاعلة بيني وبين المؤسسة	3
					أقوم ببذل الجهد و العطاء اللامحدود كواجب أخلاقي اتجاه المؤسسة	4
					هناك ثقة متبادلة بيني وبين زملائي	5
					أضحى بحاجاتي الشخصية من أجل إنجاز المهام الموكلة إلي	6
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	ثانيا: الرؤية المشتركة	
					تتوافق أهدافي مع أهداف الإدارة	7
					اعمل على الاقتداء بمبادئ ومعتقدات المؤسسة	8
					اعمل على نقل المبادئ والمعتقدات الموجودة في المؤسسة للموظفين الجدد	9
					أطلع بشكل مستمر على الخطط الخاصة بالعمل المعتمدة من اجل التطوير	10
					توجد قواعد وسياسات واضحة حول العمل	11
					ادرك أنني مسؤول عن تحسين أداء العمل دون تدخل ادارة المؤسسة	12

					أدير نفسي واعمل برغبتي ما أجده ضروريا	13
	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	ثالثا:الثقافة الجماعية
					تشجع المؤسسة على العمل الجماعي	14
					توفر الإدارة السبل و الإجراءات اللازمة لإنتاج بيئة تساعد على العمل بارتياح	15
					أعمل محل زملائي عند غياب احدهم	16
					أقوم باطلاع زملائي بمعاري الجديدة	17
					أقبل انتقادات زملائي و رؤسائي	18
					أتسامح مع زملائي عند حدوث أي مشكل	19
					أتكاتف مع زملائي عند وجود عمل طارئ	20

المحور الثاني: عبارات لقياس إدارة المعرفة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس إدارة المعرفة (إدارة المعرفة نظام متكامل يتضمن الممارسات والتقنيات التي تشمل توليد وتخزين، تشارك وتطبيق المعرفة بين أفراد المنظمة المتاحة داخليا وخارجيا لدى المنظمة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بشكل مقصود وهادف).

سلم القياس					المحور الثاني: عبارات لقياس إدارة المعرفة	
5	4	3	2	1	الرقم	أولا: توليد المعرفة
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					21	تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الجيدة للعاملين
					22	أشارك في الندوات و المؤتمرات و الحلقات العلمية ذات العلاقة بمجال العمل
					23	أتحصل على معارفي من المصادر داخلية و الخارجية للمنظمة
					24	تقوم المؤسسة بمشاركة و مساعدة العاملين في الحصول على المعلومات الملائمة
					25	تقوم بالبحث و الدراسة للأراء و المقترحات المقدمة من عند الزملاء
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		ثانيا: تخزين المعرفة
					26	تحتفظ المؤسسة بالكوادر البشرية التي تمتاز بالمعارف المتنوعة
					27	يتم تصنيف المعلومات و توثيقها بطريقة يسهل على الوصول إليها و استرجاعها عند الحاجة
					28	يتم تخزين المعارف لتستفيد منها جميع المستويات الإدارية
					29	يتم مراجعة المعارف المخزنة و تحديثها باستمرار
					30	استخدم المعرفة المخزنة بداخلي عند الحاجة
					31	يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في تخزين المعرفة

ثالثا: تشارك المعرفة					
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					32 تقوم المؤسسة بلقاءات خاصة مع العاملين لاستخراج الأفكار و الاقتراحات
					33 تقوم المؤسسة بإنشاء اجتماعات لمناقشة المشاكل و اكتشاف الحلول الممكنة
					34 يتم إعطاء العاملين مجال لحل المشاكل الخاصة بالعمل
					35 لدى قابلية لتبادل المعارف مع زملائي
					36 تساهم معارفي و خبراتي في تطوير معارف زملائي
					37 تستخدم الوسائل التقنية الحديثة في نقل و تبادل المعلومات و المعارف كالانترنت و البريد الالكتروني
					38 أتواصل مع زملائي باستمرار من أجل تبادل الآراء و الأفكار
رابعا: تطبيق المعرفة					
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
					39 تحبب المؤسسة العاملين قبل تطبيق معارف جديدة
					40 تسمح المؤسسة لذوي الكفاءات بتطبيق معارفهم في حل المشاكل
					41 أستخدم معارفي في كل المهام المسندة إلي

نشكركم على حسن تعاملكم