

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

تأثير الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة ميدانية في مطاحن الأوراس وحدة- أريس -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

شيراز حايف سي حايف

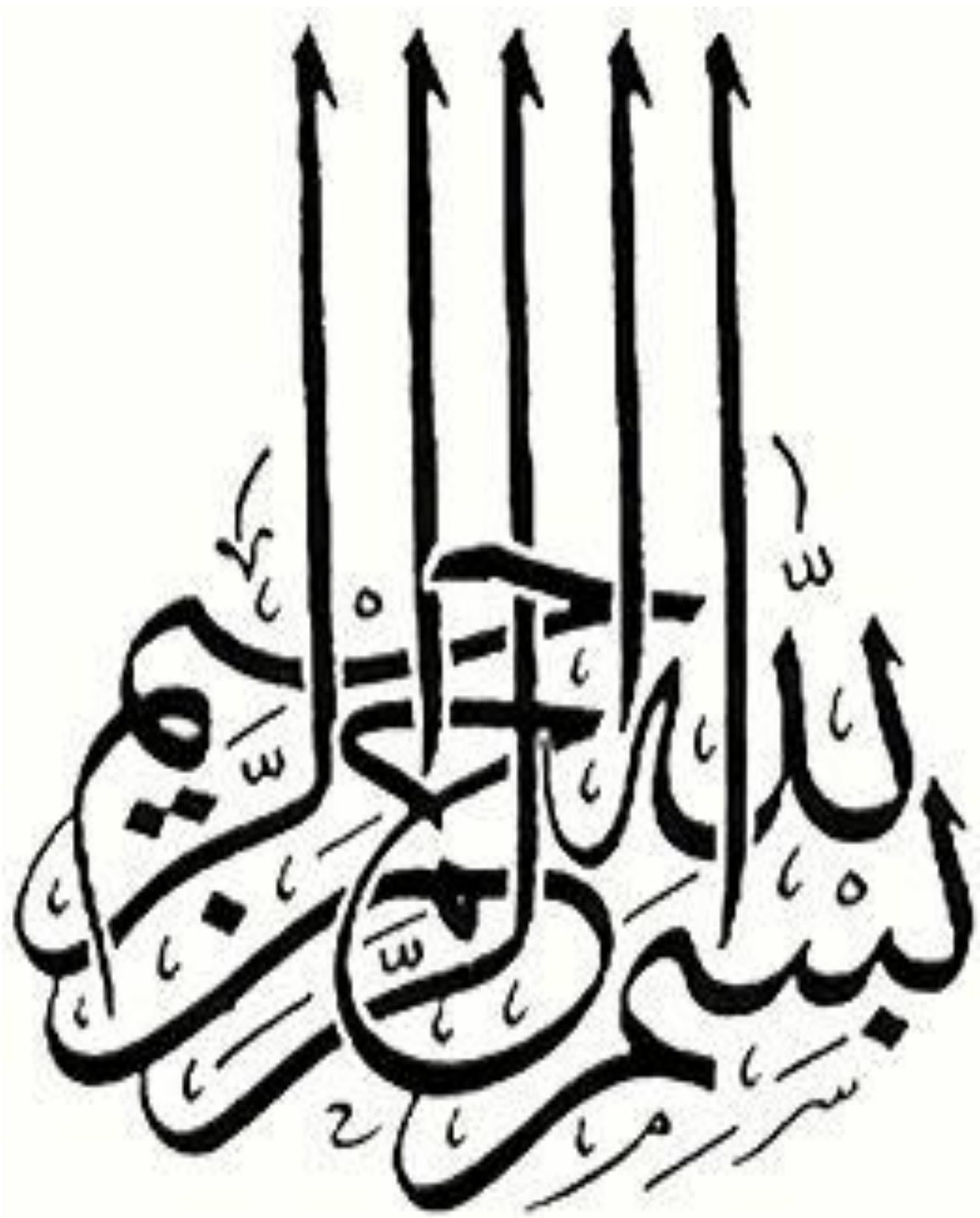
إعداد الطالب:

محمد أمين ساسي

2017...../Master-GE/GO- GSO /	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

[/http://www.univ-biskra.dz](http://www.univ-biskra.dz)
الموسم الجامعي : 2017/2016

قسم علوم التسيير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا انك أنت العليم الحكيم »
صدق الله العظيم

(البقرة: 32)

الإهداء

أحمد الله سبحانه وتعالى على توفيقه لي وتنويره لعقلي وطريقي لإنجاز هذا العمل
والذي أهديه إلى:

من قوله تعالى فيهما: "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً"

من أنار لي طريق النور وسهر الليالي لآلامي وفرح لنجاحي "أبي وأمي"

جميع إخوتي وأخواتي الذين وقفوا بجانبني وشجعوني لبلوغ إلى ما وصلت إليه

كل أفراد عائلتي

كل الأحباء والأصدقاء والزملاء

كل من يعرفني ويكن لي الاحترام والتقدير

شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين نبينا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين

يقول الله تعالى: " لئن شكرتم لأزيدنكم " (سورة إبراهيم. الآية 07)

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

رواه الترمذي

فالشكر لله سبحانه وتعالى أن من عليا وأمدني بفضلته

أتقدم بأخلص عبارات الشكر والعرّفان وكل التقدير والاحترام إلى:

- الأستاذة الدكتورة: حاييف سي حاييف شحاز التي طالما عرفت بحبها وإخلاصها ومساعدتها لي، في سبيل العلم والمعرفة، وتوجيهاتها السديدة وملاحظاتها القيمة.
- أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع.
- الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيمهم أداة الدراسة.
- كما اشكر كل من ساعدني في إتمام هذا العمل من أساتذة وأصدقاء.
- كل العاملين الذين ساعدوني في توزيع الاستمارات في المؤسسة محل الدراسة.

الباحث

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إذا ما كان هناك وجود تأثير للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة عشوائية من مختلف المستويات: إطارات، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذ في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس لولاية باتنة، تمثلت أبعاد الثقافة التنظيمية في: إدراك إدارة المعرفة، الرؤية المشتركة، وممارسات الإدارة العليا. أما أبعاد إدارة المعرفة فتمثلت في: توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، وتطبيق المعرفة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته لجمع البيانات، وتم توزيع 70 استبانته استرجع منها 49 وهي صالحة للدراسة. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وعدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات، وتم تحليل ومعالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS V 20، والذي ساعدنا في العمليات الحسابية الإحصائية منها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ألفا كرونباخ، معامل الالتواء ومعامل التفلطح، معامل الارتباط ومعامل التحديد... الخ. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود توجهات إيجابية لعينة الدراسة نحو الثقافة التنظيمية وذلك بمستوى قبول "موافق" وبمتوسط حسابي بلغ (3,4253)، وانحراف معياري بلغ (0,84892).
- وجود توجهات إيجابية لعينة الدراسة نحو إدارة المعرفة وذلك بمستوى قبول "محايد" وبمتوسط حسابي (3,3750)، وانحراف معياري (0,82749).
- وجود ارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 92,5% عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يدل على أن هناك ارتباط قوي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، حيث فسرت الثقافة التنظيمية ما مقداره 85,6% من إدارة المعرفة وهي نسبة تفسيرية مرتفعة.

Résumé:

Cette étude vise à déterminer s'il y avait un impact de la culture organisationnelle dans l'application de la gestion des connaissances, et pour atteindre cet échantillon aléatoire a été choisi parmi différents niveaux: les cadres, contrôle des agents et des agents de la mise en œuvre des moulins unité Aurès ARRIS Fondation wilaya Batna, a représenté les dimensions de la culture organisationnelle: perception de la gestion des connaissances, la vision partagée et les pratiques de la haute direction. par contre les dimensions de la gestion des connaissances représentent: la génération des connaissances, le partage des connaissances et l'application des connaissances.

Afin d'atteindre les objectifs du questionnaire d'étude a été conçue pour recueillir des données, il a été distribué 70 questionnaires récupérés dont 49 sont valables pour l'étude. Cette étude a été utilisé une approche descriptive, et plusieurs méthodes statistiques pour analyser les données, ont été analysées et le traitement des données à l'aide du logiciel SPSS V 20, ce qui nous a aidé dans les calculs des statistiques: moyennes arithmétiques et les écarts-types le coefficient alpha de Cronbach, coefficient de asymétrie et le coefficient de kurtosis, coefficient de corrélation et coefficient de détermination...etc.

L'étude a révélé les résultats suivants:

- Il y a des tendances positive pour l'échantillon d'étude vers la culture organisationnelle afin que le niveau d'acceptation a une moyenne arithmétique a été (3,4253), et un écart-type (0,82740).
- Il y a des tendances positives pour l'échantillon d'étude vers la gestion des connaissances et que le niveau d'acceptation d'un « neutre » et une moyenne arithmétique (3,3750), et un écart-type (0,82740).
- Il existe une corrélation entre la culture organisationnelle et la gestion des connaissances, la valeur du coefficient de corrélation de 92,5% au niveau(0.000) et cela montre qu'il ya une forte corrélation.
- Il y a un effet statistiquement significatif de la culture organisationnelle dans l'application de la gestion des connaissances, tel qu'interprété par culture organisationnelle est élevée à 85,6% de la gestion des connaissances, une forte proportion d'explication.



الفهرس:

الصفحة	فهرس المحتويات:
-	البسملة.
-	أية.
-	الإهداء.
-	شكر وعرهان.
IV	الملخص بالعربية
IV	الملخص بالأجنبية.
IV	فهرس المحتويات.
IV	قائمة الجداول.
IV	قائمة الأشكال.
IV	قائمة الملاحق.
أ - ط	المقدمة العامة
IV	أولاً: إشكالية الدراسة.
ب	ثانياً: فرضيات الدراسة.
ب	ثالثاً: نموذج الدراسة.
ج	رابعاً: أهمية الدراسة.
ج	خامساً: أهداف الدراسة.
د	سادساً: منهج الدراسة.
هـ	سابعاً: الدراسات السابقة.
ح	ثامناً: هيكل الدراسة.
31-01	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية.
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.
03	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية.
03	الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.
05	الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية.

06	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية.
08	المطلب الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية.
13	المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.
13	المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية.
14	المطلب الثاني: محددات الثقافة التنظيمية.
16	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية.
23	المبحث الثالث: آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.
23	المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية.
25	المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية.
28	المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية.
31	خلاصة الفصل.
74-32	الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة.
33	تمهيد
34	المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة.
34	المطلب الأول: مفهوم وخصائص المعرفة.
34	الفرع الأول: مفهوم المعرفة.
36	الفرع الثاني: خصائص المعرفة.
38	المطلب الثاني: مصادر المعرفة.
39	المطلب الثالث: أنواع المعرفة.
41	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.
41	المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة.
41	الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة.
42	الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة.
44	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة.
44	الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة.
44	الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة.
46	المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة.
48	المبحث الثالث: متطلبات ونماذج وعمليات إدارة المعرفة.
48	المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة.

50	المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة.
62	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة.
68	المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تطبيق إدارة المعرفة.
68	المطلب الأول: مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة.
72	المطلب الثاني: تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة.
72	الفرع الأول: تأثير إدراك إدارة المعرفة في تطبيق إدارة المعرفة.
73	الفرع الثاني: تأثير الرؤية المشتركة في تطبيق إدارة المعرفة.
73	الفرع الثالث: تأثير ممارسات الإدارة العليا في تطبيق إدارة المعرفة.
75	خلاصة الفصل.
-76	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.
116	
76	تمهيد
77	المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس.
77	المطلب الأول: نشأة وتقديم المؤسسة.
80	المطلب الثاني: أسباب إنشاء الوحدة، أهدافها ومشاكلها.
82	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومنتجات المؤسسة.
94	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
94	المطلب الأول: منهجية الدراسة
95	المطلب الثاني: مصادر وأدوات الحصول على البيانات.
96	المطلب الثالث: صدق الاستبيان ومجتمع الدراسة.
99	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.
99	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.
103	المطلب الثاني: تحليل وتفسير صحة الفرضيات.
111	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
116	خاتمة الفصل.
118	الخاتمة العامة
121	قائمة المراجع
131	الملاحق



قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	الفروق الأساسية بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة	01
40	الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	02
70	الفروق في الوعي الثقافي للمعرفة	03
78	الوحدات التجارية والإنتاجية المنتشرة بشرق البلاد	04
81	أنواع و عدد الشاحنات بالمؤسسة	05
92	أنواع منتجات المؤسسة	06
97	نتائج صدق وثبات الاستبيان	07
98	عدد عمال المؤسسة	08
99	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس	09
100	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر	10
101	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي	11
102	تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعدد السنوات الخبرة	12
104	معاملات الإلتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	13
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الثقافة التنظيمية	14
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور إدارة المعرفة	15
111	حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة	16
112	معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة	17
112	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	18
113	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الأولى	19
114	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الثانية	20
115	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الثالثة	21



قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
07	أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المنظمة	02
22	أنماط الثقافة التنظيمية	03
25	تأثير أساليب الإدارة في تكوين الثقافة التنظيمية	04
27	عوامل بقاء ثقافة المنظمة	05
57	نموذج إدارة المعرفة عند حجازي	06
61	نموذج الرصيد - التدفق - الميزة	07
63	نموذج (SECI) لتوليد المعرفة	08
82	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	09
93	مراحل الإنتاج	10
99	تمثيل الأجوبة الخاصة - الجنس -	11
100	تمثيل الأجوبة الخاصة - العمر -	12
101	تمثيل الأجوبة الخاصة - المؤهل العلمي -	13
102	تمثيل الأجوبة الخاصة - عدد السنوات الخبرة -	14



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
132	الاستبيان	01
137	محكمي الاستبيان	02



المقدمة العامة

تعتبر عملية تفعيل الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر المنظمات في المراحل الأولى من نشأتها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ تعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين، وذلك من خلال التقنيات، الإجراءات، التعليمات، تطوير النماذج، والاهتمام بالوسائل الرسمية وضبط سلوك العاملين. إلا أن وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات وتؤكد السياسات أمر في غاية الأهمية، إذ تعطى الثقافة التنظيمية ذات القيم الايجابية الدعم للتعليمات فيصبح تصرف الموظف بشكل لا يتفق مع مصالح التنظيم أمر غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة، ويحرص الموظف على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط، ولكن انسجاما مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر.

نظرا لأهمية الثقافة التنظيمية في تحديد اتجاهات القادة والعاملين فيها وتشجيعهم على المساهمة في إنتاج المعرفة وتطويرها وكذلك تطبيقها لإدارة المعرفة أيضا، خاصة بعد تزايد الاهتمام بالمعرفة واقتصاد المعرفة والمفاهيم المرتبطة بالرأس المال الفكري، والمنظمات المتعلمة، والأصول المعرفية، منذ نهاية التسعينات من القرن الماضي أصبحت المعرفة من المكونات الأساسية لقيام منظمات الأعمال.

أولا: إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق تطرح إشكالية هذه الدراسة على الشكل التالي:

هل للثقافة التنظيمية أثر في تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس؟.

وعليه تتفرغ الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل هناك أثر لإدراك إدارة المعرفة في تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس؟.
- 2- هل هناك أثر للرؤية المشتركة في تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس؟.
- 3- هل هناك أثر لممارسات الإدارة العليا في تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس؟.

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة نقوم بوضع الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس.

ينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدراك إدارة المعرفة في تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس.

الفرضية الثانية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للرؤية المشتركة في تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس.

الفرضية الثالثة:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لممارسات الإدارة العليا في تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس.

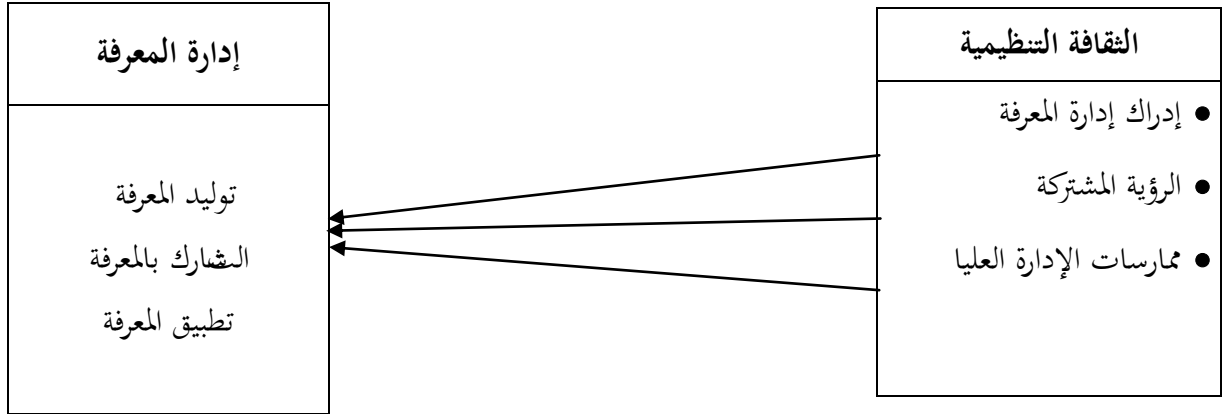
ثالثا: نموذج الدراسة

المتغير المستقل: ويشتمل المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على ثلاثة أبعاد هي: إدراك إدارة المعرفة، الرؤية المشتركة وممارسات الإدارة العليا.

المتغير التابع: يشتمل المتغير التابع على متغير رئيسي وهو (إدارة المعرفة)، وهي على ثلاث أبعاد: توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة.

ومن خلال الشكل التالي نوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات سابقة.

رابعاً: أهمية البحث

تتضح أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع (إدارة المعرفة) في حد ذاته، فدخل المنظمات إلى اقتصاد المعرفة ألزمها إتباع أسسه من أجل الاستمرار، فجاء هذا البحث لقياس أهمية إدارة المعرفة وإبراز العوامل الأساسية لتطبيقه، فكانت الثقافة التنظيمية المتغير المستقل التي بنيت عليه هذه الدراسة، حيث نجد في المجتمعات المتقدمة أن هناك اهتمام أكبر وعناية أكثر بموضوع إدارة المعرفة وحرصاً أكثر على كيفية استغلالها وتوزيعها، ويقل هذا الاهتمام والحرص والعناية في مجتمعاتنا بشكل عام، وبالتالي جاء هذا البحث للتنبيه إلى أهمية تبني إدارة المعرفة لمواكبة التطورات في الاقتصاديات، فإدارة المعرفة وفي جميع مراحلها تتطلب وجود مستوى معين من الثقافة التنظيمية بما تحتويه من إدراك إدارة المعرفة ورؤية مشتركة مما يسمح بتوليد معارف جديدة بسبب الانفتاح على الآخرين، وبالتالي المساهمة في تطوير قرارات جماعية مفيدة للمنظمة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتركز على مفهومي إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية وعلاقة تأثير هذه الأخيرة على إدارة المعرفة.

خامساً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري حول مفهوم الثقافة التنظيمية.
- تقديم إطار نظري حول إدارة المعرفة.
- توضيح العلاقة الموجودة بين ثقافة المنظمة وإدارة المعرفة.
- التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

- إبراز واقع إدارة المعرفة في المؤسسة.
- إبراز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

سادسا: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث واختبار الفرضيات اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يظهر المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة وعرض بعض الدراسات السابقة، أما عن المنهج التحليلي فيظهر في أساليب المعالجة الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة، كما استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

سابعا: حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: لقد تمت هذه الدراسة في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس - باتنة -.
- الحدود الزمانية: لقد تم إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من سنة 2016/2017.

ثامنا: التعريفات الإجرائية

من الدراسات السابقة يمكن تعريف متغيرات الدراسة كما يلي:

1 الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة بالمنظمة بحيث تخلق فهما عاما بين أعضائها حول خصائص المنظمة والسلوك المتوقع منهم.

* إدراك إدارة المعرفة: تعكس مدى وعي الأفراد والمنظمة بمفهوم إدارة المعرفة وأهمية تطبيقها.

* الرؤية المشتركة: هي هدف يرغب الأفراد والمنظمة في تحقيقه يمكنهم من الأداء الوظيفي بثقة واطمئنان.

* ممارسات الإدارة العليا: تعكس مساهمة الإدارة العليا في توفير ثقافة تنظيمية أساسها التعاون والنجاح الجماعي، والعمل على توظيف الأفراد ذوي الخبرات العالية.

2 إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي عبارة عن ذلك الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخصن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة لما يرفع كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.

***توليد المعرفة:** إبداع المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصور ابتكارية مستمرة، مما يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية.

***التشارك بالمعرفة:** عملية التفاعل المستمر والمتبادل للمعرفة بين الأفراد، فرق العمل وجماعات العمل داخل المنظمة.

***تطبيق المعرفة:** عملية تجسيد المعرفة الجديدة على أرض الواقع وتحويلها إلى عمليات تنفيذية.

تاسعا: الدراسات السابقة

من بين الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية أو إدارة المعرفة أو كلاهما ما يلي:

1 - الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

- دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2011) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي "محافظة غزة").

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود دور للثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية فيها، فتوصل الباحث بعد إجراء الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية دور في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية بوزارة التربية والتعليم العالي "محافظة غزة".

- دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2008) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في Paltel فلسطين).

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع وأثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات محل الدراسة، وتوصل الباحث بعد إجراء الدراسة إلى أن هناك علاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي، وهناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات.

- دراسة عيساوي وهيبية، (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2012) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، (دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار)، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان .

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل التوصل إلى النتائج.
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية ، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته ثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل وقيمه .

ومن نتائج هذه الدراسة أيضا:

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات .

- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها .

- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها .

- تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه في عوامل تنظيمية، وأخرى شخصية .

تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي ، من خلال تأثير الجانب المعنوي ، الجانب السلوكي والجانب المادي .

2 - الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

- دراسة زكية بنت ممدوح طاشكندي (مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، 2007) بعنوان: إدارة المعرفة (أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة).

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية توظيف إدارة المعرفة بإدارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة، وبعد إجراء الدراسة توصلت إلى إدراكهم لأهمية إدارة المعرفة وتوظيفها، لكن يرون أن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لها .

- دراسة طارق بن صالح المسند (مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، 2009) بعنوان: متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني (دراسة مسحية على الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بالرياض).

هدفت الدراسة إلى عرض أهم المتطلبات البشرية والتنظيمية والتقنية لنجاح تطبيق برامج إدارة المعرفة في العمل الأمني، وأهم المعوقات التي يمكن أن تواجهها في ذلك، فتوصلت إلى أن أهم المتطلبات البشرية تتمثل في تمكين العاملين بالتنمية الذاتية وعن بعد، والمتطلبات التنظيمية في وجود إدارة متخصصة بإدارة المعرفة، أما المتطلبات التقنية فتتمثل في وجود مرونة كافية لتعديل أو تطوير أنظمة الحاسب الآلي المستخدمة، وفيما يتعلق بالمعوقات فهي عدم وجود إدارة متخصصة تعنى بتقنية المعلومات .

- دراسة نضال محمد الزطمة (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2011) بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة).

هدفت الدراسة إلى:

- تحديد مدى إدراك العاملين في الكليات التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.
- التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، وتمييز الأداء في الكليات.
- التعرف على مدى تطبيق الكليات لعمليات إدارة المعرفة.

ومن نتائج هذه الدراسة:

- تحرص الكليات التقنية المتوسطة على توفير مصادر للحصول على المعلومات للعاملين وتشجيعهم على حضور المؤتمرات وورش العمل الأمر الذي يزيد من خبراتهم ومهاراتهم.
- توفر الخدمات الالكترونية التي تتيح للعاملين الحصول على المعرفة والأجهزة والبرمجيات اللازمة التي تعمل على تخزين وتوفير الحماية المناسبة للمعلومات في الوقت المناسب.
- يوجد لدى العاملين إدراك لأهمية المعرفة.

3 الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة معا:

- دراسة رياض عيشوش (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2011): مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة).

هدفت الدراسة إلى معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في وكالات البنوك محل الدراسة ودرجة دعمها لإدارة المعرفة، وما إذا كانت بالفعل تدرك أهمية إدارة المعرفة وهل تبنت مبادرات إدارة المعرفة، فتوصل الباحث بعد إجراء الدراسة على الوكالات إلى أن هناك ثقافة تنظيمية وإدارة معرفة مقبولتين من طرف العاملين، ما يثبت أن الوكالات تعطي أهمية لإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، وأن هناك تشابه في تبنيها لإدارة المعرفة من خلال مختلف العوامل الثقافية: البيئة التعاونية وإدراك إدارة المعرفة والرؤية المشتركة، لكن هناك اختلاف بينها في تبنيها من خلال ممارسات الإدارة العليا.

- دراسة هيثم علي حجازي (أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، 2005): قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية (دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة).

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية العامة والخاصة قد بدأت توظف إدارة المعرفة في أعمالها أم لا، وفي حالة ذلك ما نوع المجالات التي يمكن أن يتم توظيف إدارة المعرفة فيها لتحسين أداء المنظمات الأردنية، فتوصل بعد

إجراء الدراسة أن هناك توظيف محدود لإدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، وهذا لبلوغ منظمات الأعمال لمستوى من إدراك لإدارة المعرفة، وهذا للجهود التي تبذلها الجهات الأردنية الرسمية المعنية من أجل تمكين هذه المنظمات من تحسين أدائها.

عاشرا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- أن الدراسة الحالية تميزت في كون الدراسة الميدانية تميزت بمؤسسة اقتصادية على غير ذلك أن موضوع بحثنا نجد أكثر في المؤسسات الخدمية.
- أن الدراسة الحالية تميزت بأبعاد اختلفت على أغلب الدراسات.

حاديا عشر: هيكل البحث

قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول، بحيث الأول والثاني يتعلقان بالجانب النظري للبحث، أما الثالث فهو يتعلق بالجانب التطبيقي للبحث وذلك كما يلي:

- **الفصل الأول:** تحت عنوان "الإطار النظري للثقافة التنظيمية" ويتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول عبارة عن ماهية الثقافة التنظيمية وتناولنا فيه ثلاث مطالب، تطرقنا في الأول إلى مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية، والثاني إلى أهمية الثقافة التنظيمية، أما الثالث تطرقنا فيه إلى عناصر الثقافة التنظيمية. المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى أساسيات الثقافة التنظيمية في ثلاث مطالب، تطرقنا في الأول إلى مستويات الثقافة التنظيمية، والثاني على محددات الثقافة التنظيمية، أما الثالث تطرقنا فيه على أنواع الثقافة التنظيمية. أما المبحث الثالث فتناولنا فيه آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها في ثلاث مطالب، الأول حول تكوين الثقافة التنظيمية، والثاني حول المحافظة عليها، أما الأخير حول تغيير الثقافة التنظيمية.
- **الفصل الثاني:** تحت عنوان "الإطار النظري لإدارة المعرفة" ويتضمن أربع مباحث، المبحث الأول عبارة عن مدخل إلى المعرفة وتناولنا فيه ثلاث مطالب، تطرقنا في الأول إلى مفهوم وخصائص المعرفة، والثاني على مصادر المعرفة، أما الثالث تطرقنا فيه إلى أنواع المعرفة. المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى ماهية إدارة المعرفة في ثلاث مطالب، تطرقنا في الأول إلى نشأة ومفهوم إدارة المعرفة، والثاني إلى أهمية وأهداف إدارة المعرفة، أما الثالث تطرقنا فيه إلى عناصر إدارة المعرفة. أما المبحث الثالث فتناولنا فيه متطلبات ونماذج وعمليات إدارة المعرفة في ثلاث مطالب كما هما مبين في عنوان المبحث. المبحث الرابع بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة وتناول مطلبين، تطرقنا في المطلب الأول إلى مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، أما المطلب الثاني تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة.

- **الفصل الثالث:** تحت عنوان " دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس - باتنة - " ويتضمن ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس، ويتضمن ثلاث مطالب تناولنا في الأول نشأة وتقديم المؤسسة والثاني أسباب إنشاء الوحدة، أهدافها ومشاكلها والثالث الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومنتجات المؤسسة. المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى منهج الدراسة الميدانية في ثلاث مطالب تناولنا في الأول منهجية الدراسة والثاني مصادر وأدوات الحصول على البيانات والثالث صدق الاستبيان ومجتمع الدراسة. وأخيرا المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة في ثلاث مطالب تناولنا في الأول تحليل البيانات الشخصية وفي الثاني تحليل وتفسير صحة الفرضية، أما الثالث فتناولنا فيه اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد:

تؤدي الثقافة التنظيمية دور جوهري في كفاءة السلوك التنظيمي للفرد في المؤسسة وهذا من خلال القيم والعادات والتقاليد والقواعد السلوكية والاتجاهات التي تبرز على مستوى المؤسسة.

حيث تبرز الثقافة في المؤسسة في عدة مستويات، فالفرد في المؤسسة لديه ثقافته الخاصة به فهو التحق بالمؤسسة وهو محمل بثقافة معينة من مجتمعه من لغة، ودين، وتربية، وتعليم، وعادات وتقاليد اجتماعية، وتشكل هذه العناصر الثقافية ما يسمى بالثقافة الاجتماعية.

وللثقافة التنظيمية جانب يرتبط بالأفراد بسلوكياتهم، بدافعيتهم للعمل، برضاهم الوظيفي، بشعورهم بالانتماء للمؤسسة، بتحفيظهم... الخ، ومنه الاهتمام بالجانب الثقافي للفرد في المؤسسة والذي يعني الاهتمام بكل ما هو إنساني للمورد البشري وهو ما يبرز أكثر دور وظيفة الموارد البشرية.

فيعتبر التأثير في الجانب الثقافي الاجتماعي هو بالدرجة الأولى مهمة الإدارة وما يجعل هذا الموضوع يرتبط أكثر بالجانب التسييري في المؤسسة، فالإدارة هي المسؤولة عن نوع الثقافة السائدة في المؤسسة وبالتالي عن نوع السلوكيات السائدة في المؤسسة وعن مدى تأثيرها بالجانب الاقتصادي.

وفي هذا الإطار وبغرض تقديم صورة واضحة لمفهوم الثقافة التنظيمية ودورها في المنظمة تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تملك المنظمة في الوسط الذي تعيش فيه مركز تنافسي بين المنظمات الأخرى، ولكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها، ولكي تستفيد من هذه الميزة يجب علينا التعرف على الأمور الأساسية التي تتعلق بالثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية

سنحاول التطرق في هذا المطلب على عنصرين هامين والمتمثلان في:

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

توجد العديد من التعاريف للثقافة التنظيمية نظرا لاختلاف وجهات نظر الباحثين، وسنقوم فيما يلي بعرض مجموعة من التعاريف:

- عرف **Kurt Lewin** الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة".¹
 - ويعرف **تايلور** الثقافة التنظيمية على أنها: "كل مقصد يشتمل على مجموعة من المعلومات، والمعتقدات، والفن، والقانون، والأخلاق، والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع".²
 - عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة من الآراء تجاهات النفسية والقيم والعادات السائدة في المنظمة والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، وبالرغم أن هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل".³
 - كما تعرف أيضا على أنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي قد تكون غير مكتوبة، ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة".⁴
- تتشترك التعاريف السابقة في أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والاعتقادات السائدة التي يشاركها الأفراد داخل المنظمة وتبناها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة، لكن هذه المعتقدات هل يتم تطويرها لكي تكون مناسبة للمنظمة ولأفرادها.

¹ حسين حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص ص 261، 262.

² ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 9.

³ أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 435.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2005، ص 406.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

- يعد تعريف **Edgard Schein** من بين التعاريف الأكثر شمولاً للثقافة التنظيمية حيث عرفها بأنها: "المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي. إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى".¹
 - ويعرفها كل من (**A.A.Kennedy.ET. T.E.deal**) على أنها: "هي طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة".²
 - وعرفت الثقافة التنظيمية أيضا على أنها: "مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم اتجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم".³
- من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم والعادات والأعراف والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد في المنظمة وتؤثر عليهم وعلى شعورهم بالاستقرار والإحساس بالانتماء للمنظمة.

الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بجملة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

¹ زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد(1)، جوان 2007، ص 55.

² نجم عبود نجم، المدخل الباباني في الإدارة، دار الوراق، عمان، ط1، 2004، ص 9.

³ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 131.

1. **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع) والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات...)¹.
2. **الثقافة نظام متكامل:** كونها "كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.²
3. **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
4. **أنها نظام متغير ومتطور:** أي أنها لا تنتقل كما هي إنما تفقد أثناء تطورها ملامح قديمة وتكتسب ملامح جديدة في الوقت نفسه مما يجعلها في تطور وتغير مستمر.³
5. **الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
6. **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف والاستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.⁴

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 407.

² نفس المرجع، ص 407.

³ ابتسام عبد الرحمان الحلوني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 2008، ص ص 12، 13.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 407.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تحظى الثقافة التنظيمية بأهمية بالغة في المنظمة نظرا للدور الذي تلعبه في تحقيق استقرارها. حيث يمكن تلخيص هذه الأهمية في مجموعة من النقاط والتي تتمثل فيما يلي:

1. تعتبر الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة، توجه الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.¹
2. الثقافة تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين للمضي قدما والتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، وتساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي.²
3. تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا مُهمًا في اجتذاب العاملين الملائمين، باعتبار أن المنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون الاجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.³
4. تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه.
5. الثقافة التنظيمية تعد أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي والتأثير في اتخاذ جميع القرارات.
6. تعتبر الثقافة التنظيمية ذات نوعية فريدة للمنظمة تجعل منها موردا كامنا وقويا لتوليد التميز مقارنة بالمنافسين.

¹ دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المفتوحة، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عدد11، سطيف، الجزائر، 2011، ص 240.

² محمد بن علي حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمديري المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط العام الدراسي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 17.

³ بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425 هـ، ص 24.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

7. وجود ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتجديد والجودة لابد لها من خلق سمة تنافسية للمنظمة، كما أن وجود

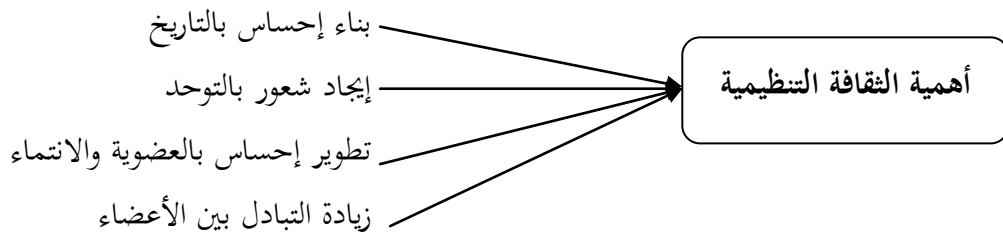
ثقافات فرعية متميزة مثل: ثقافة الانتماء **Credit Culture**، ثقافة التسويق **Marketing Culture** وثقافة المبيعات **Sales Culture** كفيلة بخلق سمة تنافسية للمنظمة في هذه المجالات.¹

8. تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تحسين أو تدهور الأداء المنظمي من خلال ما يلي:²

- بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- إيجاد شعور بالتوحد: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- زيادة التبادل بين الأعضاء: من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والأفراد.

ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المنظمة



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص 126.

¹ محمد فرج محمود علي، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2005، ص 6.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص 126.

المطلب الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر والتي سنحاول التعرف على كل عنصر منها على حدى كالآتي:

1. القيم التنظيمية:

قبل التطرق إلى مفهوم القيم التنظيمية يجب أن نتطرق إلى مفهوم القيم وتعني ما هو جيد أو سيء، جميل أو قبيح، عقلاني أم غير عقلاني، طبيعي أو شاذ.¹ أما القيم التنظيمية فهي القيم في مكان العمل أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين، ومن هذه القيم على سبيل المثال المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، عدم قبول الرشوة... الخ.²

2. المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية،³ لذا فإننا نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلمي ومنها ما هو إيجابي، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد مثل الحب، الصداقة، التقدير والولاء التنظيمي، والسعي من أجل إزالة تلك المعتقدات السلبية مثل الكراهية والأنانية وغيرها من الصفات الذميمة. حيث نجد أنه إذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية ويكون لديه توجه مساند لوظيفته الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا انتقدها أحد الأفراد ومن ثم فهو يقبل على أدائها بشغف ويحرص على القيام بأعبائها وربما أبدع فيها والعكس صحيح.⁴

3. التوقعات التنظيمية:

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص 236.

² حضير كاظم محمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 266.

³ محمد بن علي بن حسن الليثي، مرجع سابق، ص 23.

⁴ زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، ص 57، 58.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تتمثل بالتعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف. وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل.¹

4. الأعراف التنظيمية:

هي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث يلتزم الجميع بها وإن لم تكن مكتوبة، فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وليئة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا، مثل عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد.² وتنشأ الأعراف حسب فلدمان من خلال:³

● مجموعة أوليات توضع مع مرور الوقت وتترسخ.

● امتداد من موقف أو لمواقف أخرى.

● إرشادات صريحة من الآخرين يتم تبنيها والعمل بها.

● أحداث حرجة في تاريخ التنظيم.

5. الاتجاهات التنظيمية:

هي استعداد فردي لتقييم أي موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة، وهي فكرة مشبعة بالعاطفة تميل إلى تحريك النماذج المختلفة من السلوك كل إلى موقف أو موضوع معين،⁴ فإذا ما أدركت إدارة المنظمة طبيعة اتجاهات العاملين

¹ عبد الرحمان فالج العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، مذكرة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2003، ص 37.

² إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 17.

³ رابح حروش، الأبعاد الثقافية للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 83.

⁴ عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 81.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

وكيفية السيطرة عليهم، فعندئذ تستطيع توجيه سلوكهم نحو المصلحة العامة،¹ وعلى الأغلب فإن الاتجاهات تكون نابعة من القيم التي يتبناها الفرد.²

فإذا لاحظنا فردين ووجدنا أن الأول يسلك بطريقة مختلفة كل مرة يواجه فيها نفس الموقف، في حين أن الثاني يسلك سلوكاً متشابهاً في كل مرة يواجه فيها نفس الموقف أو الموضوع، فكيف يمكن تفسير ذلك؟ يمكن تفسير التناقض في سلوك الفرد الأول بأنه دليل على عدم وجود اتجاهات لديه اتجاه الموقف أو الموضوع، في حين يمكن تفسير التشابه أو الاتساق في سلوك الفرد الثاني بأنه دليل على وجود اتجاهات لديه حيال الموقف أو الموضوع، بغض النظر عن كونها إيجابية أم سلبية.³

6. الافتراضات التنظيمية:

نماذج عقلية مشتركة ووجهات نظر واسعة يعتمد عليها الأفراد في توجيه انطباعاتهم وسلوكياتهم، مثل افتراض العاملين بأن أسلوب تعامل منظماتهم المتسم بالأمانة والنزاهة هو سبب نجاحها وبقائها.⁴

7. الرموز:

الرموز هي الأشياء التي تتضمن معانٍ أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها.⁵

8. القصص والأساطير:

الأسطورة هي تصور دراماتيكي لأحداث خيالية تستخدم لشرح التغيير وهي معتقدات غير مطروحة لاستفسار عن منافع محددة لتقنيات وسلوكيات محددة لا تدعم بحقائق واضحة. أما القصة فهي تصوير لحدث منطقي معين،⁶ وهي مزيج من الحقائق والخيال. وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.

¹ خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14000، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد (4)، العدد (8)، 2012، ص 219.

² هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص 33.

³ زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 84، 83.

⁴ منصور محمد العريقي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (5)، العدد (2)، 2009، ص 141.

⁵ جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 628.

⁶ سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير في التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 5، 6.

9. الطقوس:

هي الأفعال الاعتيادية التي تمارس في مناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والإدارة،¹ فهي أنشطة جماعية، كالإجراءات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الاجتماعية.²

وقد توصل (George Tripo) إلى أهم الوظائف التي تقوم عليها الطقوس الجماعية من خلال دراسة أجراها حول

الإدارة بالمشاركة وبالأهداف على أربع منظمات فرنسية في بداية السبعينات وتمثل فيما يلي:³

- الطقوس تؤكد على القيم المشتركة في المنظمة مثل : التحديث ، المشاركة والمسؤولية.
- وظيفة الجمع بين مختلف المستويات الإدارية والوظائف في نفس النشاط والوقت.
- توظف لإحداث التنظيم من كونها سلوكيات معترف بها من طرف المجتمع.

10. الأبطال:

الأفراد الذين تفردوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية وتعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير، ومن هؤلاء عادة المؤسسون وبعض الآخرين ممن قاموا بأعمال كبيرة.⁴

11. اللغة:

هي صيغة أو طريقة يستخدمها أعضاء الجماعة للمشاهدة أو لكتابة الرموز لنقل المعاني فيما بينهم،⁵ فبدون اللغة لا يستطيع الإنسان أن يعبر عن مشاعره وأفكاره ومعارفه، وتعتبر اللغة الوسيلة الأساسية للاتصال بين الأفراد والتعاون فيما بينهم، فعن طريقها يستطيع الفرد نقل خبرته ومهارته للآخرين وأن ينسق بين خبرته وخبراته وأعمال غيره،⁶ فهي عبارة

¹ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 372.

² محمد العربي الغزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 35.

³ عائشة شتاتحة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل الثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 131.

⁴ صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 131.

⁵ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 263.

⁶ كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 61.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

عن مصطلحات خاصة بالمنظمة تستعمل لوصف المعدات والمكاتب والعمالين والعملاء وغيرهم، بحيث يتم تعليمها للأعضاء الجدد بعد انضمامهم للمنظمة، ويمكن اعتبارها اللغة الرسمية داخل المنظمة لتحقيق التفاهم بين أعضائها.¹ واللغة العربية مثلا تعكس ثقافة المجتمع الجزائري العربي الإسلامي، غير أن وجود اللغة الفرنسية كذلك يعكس وجود ثقافة وشخصية فرنسية في المجتمع الجزائري، فاللغة العربية هي اللغة الرسمية للبلاد إلا أن اللغة السائدة في الإدارة والمعاملات هي اللغة الفرنسية.²

تمارس هذه الازدواجية في اللغة تأثيرا سلبيا على فعالية التسيير لأن أغلب المديرين متفرنسين، في حين نجد أن معظم العمال إما أنهم أميون أو تعلموا بالعربية، فهذا الوضع من شأنه أن يخلق قطيعة بين القمة والقاعدة، فالرؤساء والمديرون يرسلون رسائلهم ومنشوراتهم باللغة الفرنسية التي لا يفهمها معظم العمال، والذين بدورهم لا يمكنهم التعبير عن آرائهم وطرح اقتراحاتهم وأفكارهم باللغة الفرنسية لعجزهم عن التعبير بها للقمة، مما يفرز عدة نتائج سلبية في المؤسسة الجزائرية.³

12. الطابوهات:

تعرض لها الباحثان (I.Mitroff et R.Kilman) بالتفصيل ويمكن تعريفها بأنها كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام، كالإخفاقات والمشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة. يمكن القول أن الطابوهات هي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المنظمة.⁴

المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

¹ عبد الحميد برحومة، فاطمة الزهراء مهديد، دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ أخلاقيات الأعمال (التجربة اليابانية)، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية (التنوع، الأخلاقيات والإنصاف)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 9.

² ميلود ربيعي، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 59.

³ نفس المرجع، ص 59.

⁴ عائشة شتاتحة، مرجع سابق، ص 130.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تحاط الثقافة التنظيمية بمجموعة من الأساسيات الضرورية التي تساعد على الفهم الجيد للثقافة، حيث سنقوم في هذا المبحث التعرف على مستويات الثقافة كمطلب أول، وفي المطلب الثاني محددات الثقافة التنظيمية، كما سنتطرق في المطلب الأخير إلى أنواع الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل منا إلى جماعات أو شرائح مختلفة من المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل). وسنقوم فيما يلي بشرح مفصل لهذه المستويات:

أولاً: ثقافة المجتمع (الوطنية):

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد كبير من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، المحيط الدولي والعملية، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجيتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون إستراتيجيتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.¹

ثانياً: ثقافة النشاط (الصناعة):

تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة التي تعمل المنظمة تحت ظلها،² حيث يوجد تشابه في الثقافة داخل الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.³

ثالثاً: الثقافة الداخلية للمنظمة:

¹ خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، الأردن، ط4، 2004، ص 216.

² Deepa, A. (2006). The Issue In Organizational Culture : A Case Study. Journal Of Organizational Culture, Vol. 10, No.1, p. 28-46. [www.http://law-journals-books.vlex.com/vid/Organizational-culture-change-case-56844015](http://law-journals-books.vlex.com/vid/Organizational-culture-change-case-56844015).

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 417.

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمط تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسيات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها، ذلك أنه حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك للتفكير والتصرف لدى الأفراد.

رابعا: ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة) العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع مستوى أداء العاملين.¹

المطلب الثاني: محددات الثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المنظمة نتيجة تفاعل عديد من العناصر والاعتبارات من أهمها ما يلي:²

- 1- الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات وأهداف.
- 2- الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى ملائمتها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها، حيث تجذب المنظمة إليها من يتفق معها في ثقافتها.
- 3- البناء التنظيمي للمنظمة وما يشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري.
- 4- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته وأدائه.
- 5- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:³

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 90.

² عبد الحق حنان، محمد رمزي جودي، اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد (17)، 2009، ص 75.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008، ص 80، 81.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

- أخلاقيات وقيم الأفراد المستمدة من العائلة والمجتمع والأصدقاء والزملاء.
- أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد وتوجه سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.
- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.
- ذكر **Bylesetal** بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل هي:¹
- **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.
- **العمر التنظيمي:** غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.
- **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابيا على مستوى الأداء.
- **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة الاجتماعية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.
- **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.
- **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

لقد أشار بعض المهتمين بالسلوك التنظيمي عامة والثقافة التنظيمية خاصة إلى أن ثقافة المنظمة تختلف من قطاع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى وذلك لعدة عوامل واعتبارات،² بالإضافة إلى أن معظم الدراسات حول ثقافة المؤسسة تفترض وجود علاقة مباشرة بين ثقافة المنظمة ونجاحها والذي يتجسد من خلال أدائها المرتفع، كما نميز بين عدة أنواع

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص ص 28، 29.

² حاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة (دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين)، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 46.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

من الثقافة التنظيمية وذلك حسب عدة معايير، منها ما يضمن النجاح المستمر ومنها من لا يحقق ذلك. وفيما يلي شرح مفصل لهذه الأنواع:

أولاً: حسب معيار القوة والضعف:

1 - الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها: " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة " ¹. ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم داخل المنظمة ². وما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

حيث هناك عاملين يقيسان مدى قوة الثقافة التنظيمية يمكن ذكرهما في التالي: ³

- عامل الإجماع: وهو مشاركة العاملين لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من العاملين على القيم والمعتقدات أو مشاطرة أوسع للقيم ويعتمد مدى الإجماع على عاملين أساسيين هما:
 - تنوير العاملين وتعريفهم واطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل.
 - نظم العوائد والمكافآت فإذا منح العاملون الملتزمون بالقيم العوائد والمكافآت فهذا من شأنه مساعدة الآخرين على تعلم القيم وفهمها.
- عامل الشدة: ويشير إلى مدى قوة تمسك العاملين في المنظمة بالقيم والمعتقدات وتزداد المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات في ظل الثقافة القوية يزداد التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة فلها تأثير كبير على سلوكيات العاملين ⁴.

ومن الأمثلة على الثقافة القوية ما قامت به شركة سوني (Sony) في التعااضد وتحقيق أفضل ناتج ممكن لعملية المشاركة المتنوعة بالموارد والأنشطة والأعمال، بشرائها شركة كولومبيا لصناعة الأفلام المصورة وهي حالة من صور التعااضد إذ تم

¹ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص 225.

² مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 145.

³ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، كلية العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 14.

⁴ Stephen Robbins et autre, comportement organisation, édition Pearson, Paris, 2006, p 59.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

استخدام استوديوهات أفلام السينما والفيديو للمساعدة في دعم المبيعات الدولية وتنشيط حصة المنتجات الإلكترونية المختلفة للشركة.¹

2- الثقافة الضعيفة:

وهي عكس الثقافة القوية ونقصد بها الثقافة التي لا يتم إتباعها من طرف العاملين في المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم تفتقر في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وبالتالي سيجد العاملين في المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.² ونعني بالثقافة الضعيفة أن يكون هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع.³

ومن الأمثلة على هذا النوع من الثقافات هما حالتا شركة (دال للحاسب) وشركة (كومباك)، إذا صممت الثقافة التنفيذية كشركة (دال) لكي تستجيب لأدق متطلبات العميل، بل يتمكن العملاء من الاتصال بالشركة عبر قنوات متعددة لتبيعهم أجهزة حاسب يختارونها بأنفسهم. أما شركة (كومباك) فبقيت سحينة ثقافة تنفيذية متدنية، فلا تستطيع تجاوز بائعي التجزئة لتصل إلى العميل النهائي، تقع شركة (كومباك) تحت رحمة تعدد الوسطاء، وظلت بعيدة عن التفاعل مع العملاء، وعاجزة عن تنفيذ أي إستراتيجية جديدة للتوسع أو التسويق ويمتد بها العجز التنفيذي ليشمل نمط التعامل مع العملاء، فمن المعروف أن (كومباك) بطيئة جدا في تنفيذ خططها الإستراتيجية أو في إدخال تحسينات على منتجاتها القائمة.⁴

والجدول الموالي يوضح أهم الفروقات بين سمات المنظمات التي تتبنى الثقافة الإيجابية (الثقافة القوية) وتلك التي تسودها سمات الثقافة السلبية (الثقافة الضعيفة):

جدول رقم(01):

الفروق الأساسية بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة

الثقافة القوية (الإيجابية)	الثقافة الضعيفة (السلبية)	معايير الثقافة
------------------------------	-----------------------------	----------------

¹ سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال (المفاهيم والأسس والتطبيقات)، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 130 ، 131.

² مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 145.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 372.

⁴ سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 132، 133.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

<p>تصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعميل والعملاء وأصحاب المصلحة.</p>	<p>تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها ارتباطاً عضوياً.</p>	<p>الرسالة والرؤية والقيم</p>
<p>أهداف طويلة الأجل وتعتبر مرشداً لأداء المنظمة ومعياراً لتقييم أداء الأفراد.</p>	<p>غير محددة، غير قابلة للقياس الكمي، غير محددة زمنياً، غير مفهومة وغير معلنة للعاملين.</p>	<p>الأهداف</p>
<p>جهود العاملين تقدر وقيم إشراكهم في اتخاذ القرارات وفي اقتراح طرق التحسين والتطوير وتقييم الأداء.</p>	<p>فردية وعميلة اتخاذ القرارات تنحصر في الإدارة العليا فقط.</p>	<p>أسلوب القيادة</p>
<p>العاملون يعملون جزئياً أو كلياً في مجموعات، والهدف تحسين وتطوير الأداء كما تشجع الإدارة العليا على عمل الفريق وتهتم بالتدريب وتخصص زمناً مقدراً للمجهودات الجماعية.</p>	<p>النزاعات والخلافات والاختلافات بين المجموعات المختلفة وبين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل. كما أن هناك اتجاهات لتبادل اللوم عندما تقع الأخطاء، كما تنعدم الرغبة في العمل ضمن فريق، إذا تسود النزاعات الفردية وتغليب المصلحة الشخصية.</p>	<p>روح عمل الفريق</p>
<p>تشجع الإدارة العاملين على التعامل الإيجابي مع المشكلات وحل النزاعات.</p>	<p>تتولى الإدارة العليا احتواء النزاعات وكل شخص يجب أن يتوافق مع ما يحدث، وما عليه إلا أن يخاف الآخرين وإلا تعرض للمشكلات، لهذا يعتمد العاملون إخفاء مشاعرهم</p>	<p>حل النزاعات</p>

	وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على الأداء.	
تعرف الجودة جزئيا بأنها مطابقة المواصفات واللوائح أما الجودة الكلية فتعني نظاما متكاملًا لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين والتطوير وليس مجرد اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.	تعرف الجودة داخل هذه المنظمات أنها مطابقة المواصفات الخارجية واللوائح الداخلية، وتأكيد الجودة هدفه الالتزام بالمواصفات وتحديد نسبة المعيب هذا نظام للحصول على معلومات من العملاء أو العاملين عن الخدمات التي تقدم.	الجودة

المصدر: أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 27، 28.

ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية من حيث درجة التكيف:

وحسب هذا المعيار نجد نوعين هما:¹

- **الثقافة التنظيمية المتكيفة:** تعني الثقافة التي تنسجم مع التغيير الذي تنشده المنظمات وبذلك تكون داعمة له، ويتحقق ذلك إما من خلال الضغوط الداخلية أو الخارجية، إذ كلما كانت قوية يعتنقها ويلتف حولها الكثيرون كانت أكثر تعاملًا وتكيفًا مع المتغيرات الجديدة.
- **الثقافة التنظيمية غير المتكيفة:** هي الثقافة التي تتسم بالحذر، ولا تمنح حيزًا من الحرية لمديري المستويات الدنيا والوسطى لاتخاذ القرارات بل أنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات. في هذه الثقافة الأفراد لا يشتركون في اتخاذ القرارات ولا يملكون روح الإبداع.

ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية من حيث أنماط الثقافة:

وحسب هذا المعيار تنقسم الثقافة إلى عدة أنواع هي:

- **الثقافة البيروقراطية:** تحدد السلطة والمسؤوليات ويأخذ تسلسل السلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام.

¹ سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 143.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- **الثقافة المساندة:** تتسم بيئة العمل بالصدقة ومساعدة العاملين والعمل في انسجام ومؤازرة وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والروح الودية والتركيز على الجانب الإنساني في العمل.
- **ثقافة العمليات:** يتم التركيز على إنجاز العمل وليس النتائج التي يحققها فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم ونقل الرغبة في المخاطرة والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في العمل.¹
- **ثقافة المهمة:** تعد هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهمة جداً بنشاطات البحوث والتطوير، إذ تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية، كما تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية.
- **ثقافة الدور:** وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وعلى الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد وتعطي أهمية كذلك للقواعد والأنظمة.²
- **ثقافة النفوذ:** يقول Handy بأنها ثقافة تشبه في امتدادها وسيطرتها نسيج العنكبوت، حيث تركز مصادر السلطة واتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد الاستراتيجيين والأعضاء الأساسيين، ويكون دورهم هو إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها والالتزام بها، مما يضعف من فرص الإبداع والابتكار نتيجة صعوبة تأثير الآخرين في الأحداث، ولذلك فقدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع المتغيرات البيئية يعتمد إلى حد بعيد على إدراك وقوة من يشغل مراكز النفوذ والسلطة داخل المنظمة، وهذا يترتب عليه نجاح المنظمة وتكيفها بسرعة أو فشلها في رؤية الحاجات الملحة للتغيير ومن ثم إخفاقها.³
- **ثقافة الفرد:** هي الثقافة التي تتميز نموذج الإدارة الواعي، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة، فإذا كان هناك هيكل رسمي، فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل، ويلاحظ أن هذه المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز العمل،⁴ وتحويل غرضها

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص 21.

² محمد بن علي بن حسن الليثي، مرجع سابق، ص 27.

³ إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص 22.

⁴ بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، جامعة الأقصى، فلسطين، 2009، ص ص 13، 14.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

إلى تلبية احتياجات العاملين في أي موقع وظيفي من خلال رفض رقابة الإدارة الرسمية، وإتاحة فرص أكبر للابتكار والإبداع.¹

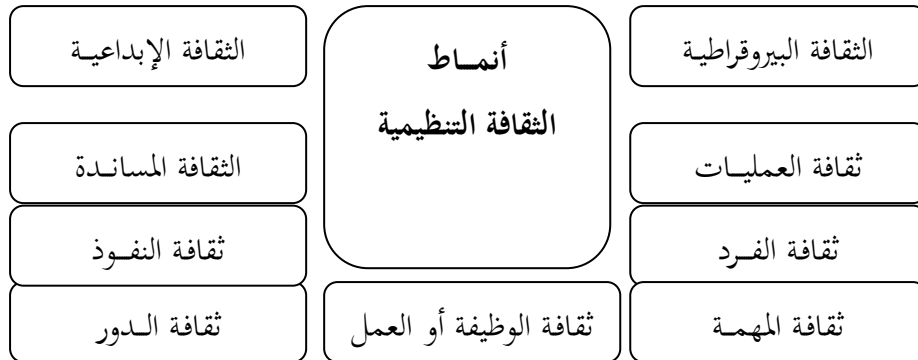
● **ثقافة الرسالة:** وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها، حيث يكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن المحيط الخارجي دون الحاجة إلى التغيير السريع.²

● **ثقافة الوظيفة أو العمل:** يقول ويلسون أنه تشيع هذه الثقافة في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث العلمي والتطوير، والبحث عن التغيير الفاعل، مما يترتب عليه الحاجة باستمرار لفرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية، لذلك تحرص هذه المنظمات على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات، فالثقافة في هذه المنظمة تمثل شبكة نتيجة الاتصال الوثيق بين مختلف الأقسام، الوظائف، والتخصصات حيث تعتمد هذه الثقافة على الاتصال والتكامل كأدوات تستطيع بها المنظمة التكيف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالاعتماد على الخبرات والمعلومات الحديثة، ومن ثم تنسجم الثقافة بدرجات لموارد ضخمة لتنفيذ الأفكار.³

ويمكن توضيح أنماط الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

شكل رقم (03):

يوضح أنماط الثقافة التنظيمية



¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص 23.

² شاكر جار الله، إباد محمد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار (دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية)، مجلة البصائر، مجلد 13، عدد 1، 2009، ص 12.

³ إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص 23.

المصدر: المربع صالح بن سعد، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الامنية (دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني) ، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، (بتصرف الباحثة).

المبحث الثالث: آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

من المهم جدا أن يدرك الفرد انه لا توجد منظمة تمتلك ثقافة مشابهة تماما لمنظمة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس المجال أو القطاع، لأنه توجد عدة جوانب تجعل المنظمات تختلف في ثقافتها، حيث تحاول كل منظمة على حدى أن تبرز وتطور وتشكل ثقافة خاصة بها تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، ومن خلال هذا المبحث سنحاول أن نتعرف على كيفية تكوين الثقافة التنظيمية وذلك في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني سنتكلم عن كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية، وفي الأخير سنتناول بما يعرف بتغيير الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

سنحاول التطرق في هذا المطلب على عنصرين هامين والمتمثل في العوامل المساهمة في تكوين الثقافة التنظيمية، وأساليب الإدارة في خلق الثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: العوامل المساهمة في تكوين الثقافة التنظيمية

تساهم عدد من العوامل في تكوين الثقافة التنظيمية منها:

أولاً- منشى المنظمة:

يمكن تشبيه تطور الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمات فإن المؤسسين الأوائل يلعبون دوراً مهماً في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقدوة.¹

ثانياً- التأثير بالبيئة الخارجية:

تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بالمنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل فيها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى.²

ثالثاً- الاتصال بالعاملين الآخرين:

تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها، فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، والذين يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة.³

الفرع الثاني: أساليب الإدارة في خلق الثقافة التنظيمية

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 378.

² أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 24.

³ إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص 27.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

من بين الأساليب التي تتدخل وتتأثر بها الإدارة على تكوين وتطوير ثقافة المنظمة ما حدده أحد الباحثين بأربعة أساليب هي:¹

أولاً- بناء إحساس بالتاريخ (**History**): وذلك بسرد تفاصيل عن التاريخ وحكايات الأبطال.

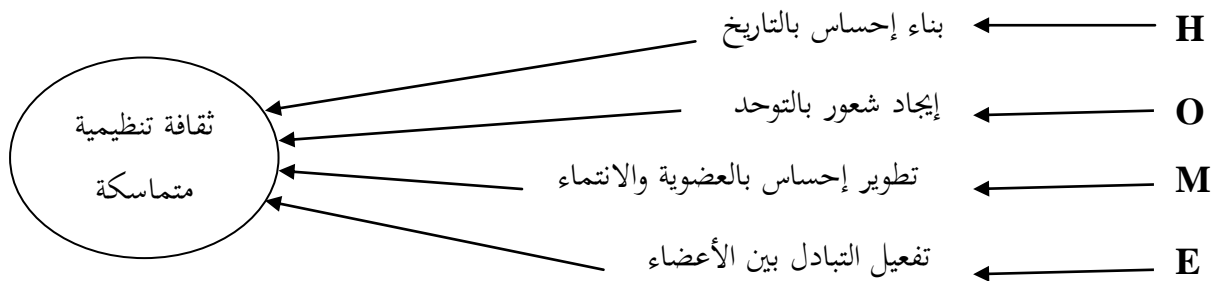
ثانياً- إيجاد شعور بالتوحد (**Oneness**): القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال المعايير والقيم.

ثالثاً- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (**Membership**): نظم العوائد، التخطيط الوظيفي، الاستقرار الوظيفي، الاختيار والتعيين، تطبيع الموظفين الجدد، التدريب والتطوير.

رابعاً- زيادة التبادل بين الأعضاء (**Exchange**): عقد العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

وإذا أخذنا الحرف الأول من كل أسلوب باللغة الإنجليزية سنحصل على كلمة (**HOME**) على اعتبار أن الثقافة التنظيمية القوية تشبه العائلة التي تعمل بصورة جيدة. كما هو موضح في الشكل الآتي:

شكل رقم (04): تأثير أساليب الإدارة في تكوين الثقافة التنظيمية



المصدر: حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية

الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 48.

ال

المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية

عند الانتهاء من مرحلة التكوين للثقافة التنظيمية يجب علينا العمل على المحافظة على تلك الثقافة التي تتميز بها المنظمة وكذا الأفراد العاملين، وبالتالي سنحاول التعرف على عنصر مهم والمتمثل في:

❖ العوامل المساهمة في المحافظة على الثقافة التنظيمية

للمحافظة على الثقافة التنظيمية هناك مجموعة من العوامل المساهمة تؤدي دورا مهما، ويمكن حصرها في التالي:

أولاً- الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملا مؤثرا في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فيلى مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.¹ فممارسات الإدارة العليا تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة ثقافة المنظمة السائدة، فقد ترفع المنظمة شعارات بأنها تتبنى ثقافة منظمة تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، لكن من خبرة وواقع الممارسة اليومية يكشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء.²

ثانياً- اختيار العاملين:

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن تكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها. بمعنى آخر أن لا

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد (26)، العدد (2)، 2010، ص ص 126، 127.

² حياة صاولة، امتثال العمال لثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.¹

ثالثاً- التطبيع:

وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة، ذلك لأن العاملين الجدد ليسو على دراية بقيم واعتقادات هذه الأخيرة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، ولذلك ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها وتسمى عملية التكيف التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف وغيرها²، بالإضافة إلى التدريب الذي يعتبر نوع من التطبيع الاجتماعي الذي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية. حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أيام حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم يكونوا أقدر على العمل وعلى التماشي مع القيم الثقافية السائدة.³

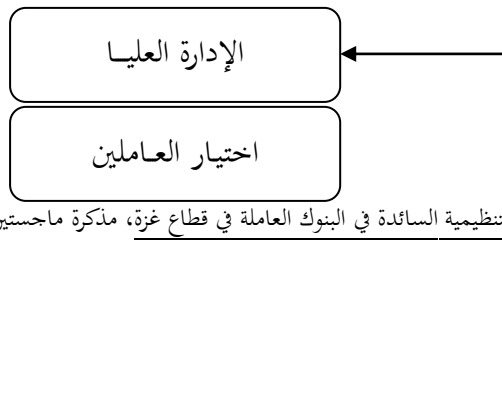
رابعاً- نظم العوائد الشاملة:

نظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية، والعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة.⁴

ويمكن توضيح عوامل بقاء ثقافة المنظمة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (05) :

يوضح عوامل بقاء ثقافة المنظمة

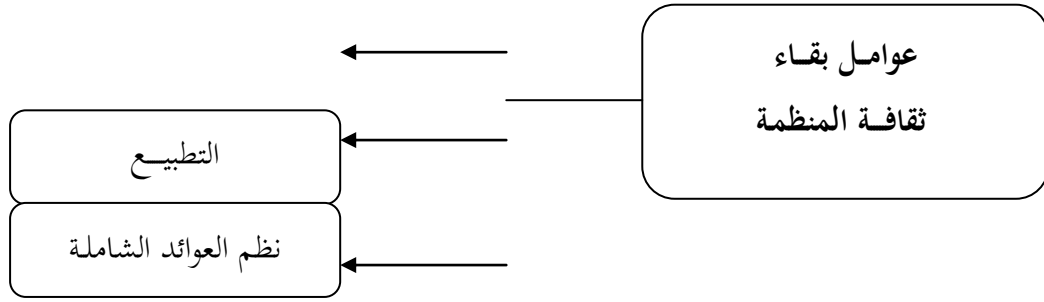


¹ منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 57.

² خيضر كاظم حمود الفريحات وآخرون، مرجع سابق، ص 268.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 294.

⁴ خيضر كاظم حمود الفريحات وآخرون، مرجع سابق، ص 268.



المصدر: محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 325.

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن ما يساعد على بقاء الثقافة هو توافق الممارسات الإدارية مع قيم المنظمة فلا يجوز أن تكون القيم شيء والممارسات شيء آخر، كذلك لا بد من توافق قيم العاملين مع قيم المنظمة، وضرورة توفير برنامج تدريبي للعاملين في طريقة فعل الأشياء للموظف الجديد.

المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

إن التغيير الثقافي أصبح ضرورة من ضروريات عمل منظمات اليوم، لا سيما عندما تحاول هذه الأخيرة توحيد عمل العديد من الفرق بهدف زيادة سرعة عملية تطوير منتجاتها وتقليص وقت الدخول إلى السوق، فهذه الفرق تتضمن أفراد

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

من مختلف الاختصاصات ومن مختلف البلدان، وتعتبر التغيرات البيئية الصارمة المتمثلة بالعمولة والتنوع الثقافي لقوة العمل والإبداع التكنولوجي كلها أسباب قد تؤدي إلى إحداث تغيرات في الثقافة التنظيمية.

أولاً: مفهوم التغيير الثقافي

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي، إن نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التيسيرية، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يجري التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد على تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولات المستمرة.¹

ثانياً: العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية

من بين العوامل الواجب توافرها والتي تساعد على تغيير الثقافة التنظيمية ما يلي:²

- **تغيير في قادة المنظمة البارزين:** على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

- **مرحلة دورة حياة المنظمة:** مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/ التوسع وكذلك دخولها مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.

- **عمر المنظمة:** تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن دورة حياتها.

- **حجم المنظمة:** من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.

- **قوة الثقافة الحالية:** كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة التغيير.

- **غياب ثقافات فرعية:** إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

ثالثاً: اقتراحات تغيير الثقافة التنظيمية

¹ الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألنيوم ALGAL – وحدة EARA المسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، 2006، ص 223.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 270، 271.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

من أجل تقبل التغيير في الثقافة التنظيمية يجب القيام بمجموعة من الاقتراحات والمتمثلة كالتالي:¹

توضيح دواعي التغيير، والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.

الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير والرؤية الجديدة والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.

إعادة التنظيم ويتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها وإيجاد وحدات أخرى، لأن ذلك يؤكد للعاملين وجود توجيهات إدارية جديدة، وكلما كان حجم المنظمة كبيرا أمكن القيام بهذه التغييرات لزيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد المهتمين بالتغيير.

إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين، نظم الحوافز، التنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.

تحريك القيادة الجديدة بسرعة لتنسج القصص والرموز المناسبة، وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها.

رابعاً: مراحل تغيير الثقافة التنظيمية

يمر التغيير الثقافي بسبعة مراحل منطقية متتابعة وصولاً إلى التغيير الثقافي المطلوب للمنظمة ككل وهي:²

المرحلة الأولى : دراسة وتحليل الثقافة الحالية: من خلال:

- 1) تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة.
- 2) تحديد مكونات الثقافة الحالية الأكثر تأثيراً أو الأقل تأثيراً.
- 3) التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية.

المرحلة الثانية: التعرف على حجم التغييرات التنظيمية المطلوبة : من خلال:

- 1) تحديد عناصر التغيير التنظيمي المطلوب (تكنولوجيا، أفراد، مهام)
- 2) تحديد حجم التغيير التنظيمي المستهدف لكل عنصر.
- 3) تحديد مدى حاجة التغيير التنظيمي لتغييرات الثقافة .

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص 33.

² عيساوي و هبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 55، 51.

4) تحديد مدى انسجام التغيير الثقافي مع اتجاهات وأراء الأفراد.

5) تحديد توقيت هذا التغيير ومتطلباته الأخرى والتي يطلق عليها البعض البنية التحتية للتغيير.

المرحلة الثالثة: تحديد مستويات الثقافة المرغوبة في ضوء المرحلة السابقة: من خلال:

1) تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها.

2) تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة مع الأهداف التنظيمية، أهداف العاملين، متطلبات العملاء والبيئة التنافسية.

3) تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات.

المرحلة الرابعة: تحديد الفجوة الثقافية: وذلك من خلال المقارنة بين المرحلتين الثالثة والأولى والتعرف على حجم هذه الفجوة:

1) قدرة المنظمة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق هذه الفجوة في أجل معين.

2) الإمكانيات الحالية للمنظمة في تضييق هذه الفجوة.

المرحلة الخامسة: تصميم ووضع الخطط والإستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي:

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم وتعديل إستراتيجياتها المتنوعة لتنسجم مع تغيير الثقافة ولتساهم في سرعة تنفيذه ومن أهم هذه الإستراتيجيات، إستراتيجية الاختيار والتعيين، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية المكافآت والحوافز، إستراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية تقديم الخدمات الاجتماعية المتنوعة كالسكن، العلاج والتأمين.

المرحلة السادسة: تنفيذ خطط التغيير الثقافي:

أي اتخاذ القرارات بتنفيذ الإستراتيجيات الجديدة سواء في التدريب أو المكافآت وهذا التنفيذ مرتبط ب: برنامج زمني للتنفيذ، مراقبة درجة رضا أو مقارنة العاملين للتغييرات الثقافية الجاري تنفيذها وكذلك تزامن التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي.

المرحلة السابعة: التقييم والمتابعة المستمرة: وذلك للتعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي المستهدف.

خلاصة الفصل:

تعتبر المنظمة نظام متكامل من السلوك الاجتماعي تدعمه منظومة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات تمثل ما يعرف بالثقافة التنظيمية، فبعد عرض وتحليل مختلف العناصر المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية اتضح بشكل جلي إلى أي مدى يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مرجعية هامة لحل المشاكل التنظيمية وتقديم مقاربة لفهم الواقع التنظيمي، بالإضافة إلى اعتبارها قاعدة أساسية لتحديد الممارسات السلوكية الصحيحة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد:

خلال العقود القليلة الأخيرة، أصبحت إدارة المعرفة من الموضوعات الأساسية والمركزية في الإدارة على مستوى أغلب دول العالم، وقد ساعد في ذلك ما أفرزته العولمة من فرص وما نجم عن التطور الكبير في مجال الاتصالات والشبكات وخصوصا الانترنت. إن نظام الاتصالات الحديث بما يحويه من تكنولوجيات متقدمة أدى إلى الانتشار الواسع والفهم الكبير لحاجات الزبائن، وصارت منظمات الأعمال تركز بصورة كبيرة على بناء هيكلية تنافسية لأصول رأس المال الفكري **Intellectual Capital**، إذ أن رأس المال الفكري يعدّ سلاحا تنافسيا فاعلا في ظل اقتصاد المعرفة **Knowledge Economy**، حيث تسعى المنظمات بالاعتماد على المعرفة إلى التأقلم مع هذه التغيرات والى استباقها، وتعد إدارة المعرفة من أهم المداخل التي اهتمت بالمعرفة وذلك من خلال عملياتها (توليد المعرفة، التشارك بها وتطبيقها).

وفي هذا الإطار وبغرض تقديم صورة واضحة لمفهوم المعرفة ودورها في المنظمة تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: متطلبات ونماذج وعمليات إدارة المعرفة.

المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تطبيق إدارة المعرفة.

المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة

لدراسة موضوع إدارة المعرفة يجب أولاً التطرق إلى المعرفة، والتي تعد مورد مهم وجديد للمؤسسات اليوم، لذا تطلب إدارتها ومن أجل التعرف على المعرفة تطرقنا إلى العناصر التالية: مفهوم المعرفة وخصائصها، مصادرها، وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص المعرفة

سنحاول التطرق في هذا المطلب على عنصرين هامين والمتمثلان في:

الفرع الأول: مفهوم المعرفة

رغم من أهمية المعرفة إلا أنه ليس هناك تعريف دقيق ومتفق عليه لما يعنيه مفهومها، حيث يخلط الكثيرون بين المعرفة والمعلومات والبيانات، وحتى يكون مفهوم المعرفة واضحاً لا بد من التمييز بين هذه المصطلحات ذات العلاقة.

1- البيانات: Data

● تعرف البيانات على أنها: " مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة".¹

● كما تعرف أيضاً على أنها: "المادة الأولية التي سوف تدخل في العملية الإدارية والتي تجري عليها عمليات المعالجة وعلى ضوءها يتم تحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة".²

2- المعلومات: Information

● أما المعلومات فتعرف بأنها: "عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستخدمها".³

● وتعرف أيضاً على أنها: " ذلك الجزء الفعال من المعطيات والتي تحقق الاستفادة في مجال الدراسة".⁴

3- المعرفة: Knowledge

¹ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 113.

² هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات (منظور استراتيجي)، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 48.

³ أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 68.

⁴ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 48.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

حاول الكتاب والباحثين والفلاسفة على حد سواء وضع مفهوم محدد للمعرفة ولكن لم يستطيع أحد إعطاء تعريف شامل لها، ولهذا فقد تباينت وتعددت التعريفات التي أوردت للمعرفة. ويمكن تقديم بعضها فيما يلي:

● ينظر للمعرفة على أنها: "المزيج المتكامل والمترابط من المعلومات والخبرات والتجارب والاتجاهات ووجهات النظر والمعتقدات والمفاهيم والقيم التي يمتلكها الفرد، وتشكل بنيته المعرفية وتحدد طبيعة سلوكه حيال القضايا والمواقف المختلفة وتساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، وعليه يمكن القول بأن كل فرد يمتلك قاعدة معرفية، وأن العقل البشري هو هذه القاعدة".¹

● كما تعرف على أنها: "الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم الوصول إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة أو ظاهرة معينة أو مجال معين أو مشكلة معينة".²

من خلال هذين التعريفين نقول على أن المعرفة عبارة عن حالة ذهنية فكرية للفرد ومعلومات ممتزجة بالخبرة والتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها البعض كترتيب فريد يسمح للفرد من اتخاذ القرارات المناسبة.

● وفي تعريف آخر للمعرفة نجد أنها عبارة عن: "معلومات عن الزبائن، وقاعدة للبيانات المهنية، ونماذج للتحليلات والحلول الناجحة للتعامل مع المشكلات إلى جانب المعرفة التخصصية للمنظمة".³

● كما ينظر لها على أنها "رأس مال فكري وقيمة مضافة يتم اكتشافها واستثمارها من المنظمة ومن ثم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال تطبيقها".⁴

● وتعرف أيضا على أنها: "الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة، والقدرة على استخدام وتطبيق التفسير الحاصل في هذه الثقافة".⁵

¹ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 57.

² فلاح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2007، ص 8.

³ عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 240.

⁴ عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 240.

⁵ ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 37.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

بينت هذه التعريفات أن للمعرفة علاقة بالمنظمة وأنها من المصادر المنظمة ذات القيمة، ومن أكثر موجودات المنظمة، والتي تتضمن مجموع ما نعرفه عن كل ما يحيط بالمنظمة، وأنها تتمثل بالأفكار والأحكام والموهبة أو القدرة الفذة وتحليل العلاقات والأسباب ووجهات النظر والمفاهيم المختزلة في عقل الفرد، والموجودة في العمليات التنظيمية مثل الوثائق والمنتجات والخدمات والأنظمة.

وخلاصة القول أن المعرفة: "عبارة عن مجموع البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها بالإضافة إلى الخبرات والتجارب والتعلم المتراكم، والتي يتم تطبيقها في حل مشكلة معينة في النشاط الحالي أو المستقبلي".

الفرع الثاني: خصائص المعرفة

يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة نذكر منها ما يلي:

- 1- إمكانية توليد المعرفة:** وتشير إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذ يقوم الأشخاص المتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج.¹
- 2- إمكانية موت المعرفة:** وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة في الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقدم ويقبل استخدامها لدرجة متدنية جدا والتي يمكن وصفها بالميتة نسبيا، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها.²
- 3- إمكانية امتلاك المعرفة:** من قبل أي فرد فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية.³
- 4- إمكانية تخزين المعرفة:** إذ كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت لغاية الآن، ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة.⁴
- 5- إمكانية تصنيف المعرفة:** وذلك حسب مجالات متعددة مثل المعرفة الضمنية، الظاهرية، الإجرائية... الخ.⁵

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 2، 2008، ص 29.

² محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 24.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 29.

⁴ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 25.

⁵ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 32.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

- 6- المعرفة المتجذرة في الأفراد: ليس كل المعرفة في المؤسسة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعارف التنظيمية يحتفظ بها وبشكل خلاق في رؤوس الأفراد. فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة، فهي تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام. إن خبرة جراح الدماغ هي مثال لهذه المعرفة فبعد سنوات من الخبرة والممارسة تتكون لديهم هذه المعرفة التي تستخدم في الجراحة بفعالية ولكن القليل منها هو المدون.¹
- 7- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام: بالعكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت.²
- 8- إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العملية: وتشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.³

المطلب الثاني: مصادر المعرفة

تعد المعرفة موردا حيويا يتولد من مصادر معينة والتي تمثل المنبع الأساسي لها، ومصدر المعرفة هو ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، حيث توجد مجموعة من المصادر وسنحاول ذكر البعض منها، ومن أهم مصادر المعرفة والتي تنقسم إلى مصدرين رئيسيين ويتمثلان كالتالي:

1- المصادر الخارجية:

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 25.

² ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 94.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 94.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

المصادر الخارجية هي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمنظمة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والانترانت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، والمشاركة في المؤتمرات وإقامة مشاريع مشتركة وغير ذلك من مصادر أخرى متنوعة.

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية والبصرية واللمس والذوق والشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل التأمل والفهم والحكم يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة.¹

2- المصادر الداخلية

المصادر الداخلية تتمثل في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل عملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة والمصادر الداخلية: الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، الحوار، العمليات الداخلية، الأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.²

المطلب الثالث: أنواع المعرفة

هناك عدة تصنيفات للمعرفة، فمن بين هذه التصنيفات نأخذ تصنيف Polanyi، فهو أول من أشار إلى أن المعرفة ليست نوعاً واحداً حينما قال "أنا نعرف أكثر مما نقول" "We know more than we say"³، والذي صنف المعرفة إلى نوعين هما:

¹ ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 22.

² محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 46.

³ الطيب الداودي، الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول (تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 10.

1- المعرفة الصريحة:

المعرفة الصريحة هي: "المعرفة التي يمكن أن يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات، ويمكن توثيقها كتابيا أو في الشكل الإلكتروني، ويمكن تداولها بسهولة تحولها من شخص إلى آخر أو من منظمة إلى أخرى أو اقتباسها من وثيقة كونها جاهزة وموثقة بدقة".¹

وهناك من يعرفها بأنها: "تتعلق بالمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها، ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات، اللقاءات والكتب".² ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج خصائص المعرفة الصريحة وهي أنه:

- مكن التعبير عنها.
- قابلة للمشاركة.
- يمكن الوصول إليها وتخزينها ونقلها.
- توجه السلوك في المنظمة.

2- المعرفة الضمنية:

تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات، والتي هي في حقيقة الأمر توجد داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين.³

وهي أيضا: "المعرفة غير الرسمية، الذاتية، غير المكتوبة، المخزونة في عقل الأفراد والمستقرة في نفوسهم".⁴

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج خصائص المعرفة الضمنية وهي أنها:

- معقدة التركيب والتراكم.
- غير قابلة للتشارك والتقاسم والتخزين.
- ذاتية التكوين.

وفي الجدول التالي توضيح الفرق بين المعرفة الضمنية والصريحة.

¹ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 23.

² عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007، ص 27.

³ محمد حباينة، دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2007، ص 20.

⁴ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة- المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 37.

الجدول رقم(02): الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

العوامل	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
مكانها	مكتوبة في الوثائق أو الكترونيا وفي أشرطة ممغنطة.	في عقول الأفراد.
شكلها	كتب، أدلة عمل، إجراءات، أشرطة وتقارير.	خبرات، نماذج ذهنية، مهارات ومعتقدات.
إمكانية نقلها	يمكن تناقلها من جيل إلى جيل.	إذا لم توظف أو تخزن قد تنتقل بانتقال الفرد من المنظمة أو تموت بموته.
إمكانية تبادلها	يسهل تبادلها.	يصعب تبادلها والتشارك بها.
إمكانية التعبير عنها	يسهل التعبير عنها في أشكال مختلفة.	لا يمكن رؤيتها والتعبير عنها بسهولة.
إمكانية قياسها وتقييمها	يمكن قياسها لأنها في صيغة قواعد بيانات، نظم خبيرة، برمجيات...الخ.	يصعب قياسها وذلك لصعوبة تحديدها وتحويلها إلى خدمات معرفية محددة.

المصدر: مقبل بن شاهر المنيعي البيشي، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص 18.

من خلال الجدول يمكن القول أن المعرفة الضمنية يستحوز عليها الفرد ولا يمكنه التعبير عنها بسهولة، لذا فالمنظمة تحاول قدر استطاعتها استخدام الأساليب التي من شأنها أن تساعد الأفراد على استخراج هذه المعارف الكامنة والتصريح بها من أجل الاستعانة بها في اتخاذ القرارات.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

بعدما تطرقنا في المبحث السابق لمفهوم المعرفة وخصائصها ومجموعة من مصادر وأنواع المتعلقة بالمعرفة، سنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى العناصر التالية: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة، أهمية وأهداف إدارة المعرفة، وعناصر إدارة المعرفة.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد قام الفلاسفة بالكتابة حول هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بميكانيكية أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثيرين قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمها كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم، في عام 1980 وفي

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي، أشار Edward Freignebaum بعبارته الشهيرة "المعرفة قوة" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" ومع ولادته استحدثت وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة.¹ إن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو Don Marchand في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، لكنه لم يشير إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة Drucker من أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية ستتكون من صناع المعرفة الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن العملاء، وأرجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأها شركة Hewlett Packard الأمريكية في عام 1985، وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر، لكن في تلك الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على عملية الأعمال، حتى أن Wall Street أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه لاحقًا بدأ الاهتمام بها وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لتوليد القيمة وبدأ بمكافأتها.²

وفي عام 1997 أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة، وظهرت مجالات كثيرة والعديد من المؤلفات في هذا المجال، حيث أن الرسالة الأساسية لهذه الأعمال هي أن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسات تأتي مما تعرفه إجمالًا، وكيف تستخدم ما تعرفه بفعالية.³

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

ظهرت العديد من التعاريف لإدارة المعرفة التي تحاول أن تحدد معالمها بدقة، والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، ومن بين هذه التعريفات نجد:

- **عرفت إدارة المعرفة على أنها:** "العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها واستخراجها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي".⁴

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 51.

² ربا جزا الحميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، 2008، ص 20.

³ يسرى رسمي بدر، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص 57.

⁴ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والتفاصيل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 74.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

- كما عرفت على أنها: "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة بإستحداثها وجمعها، وتنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة".¹
- وبالتالي فإن إدارة المعرفة هي عبارة عن عملية أو مجموعة عمليات منهجية منظمة، تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة.
- وتعرف أيضا: "على أنها عبارة عن جهد منظم يستهدف تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المنظمة، من خلال حصر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية وخزنها وتوزيعها والمشاركة فيها بين الأفراد لخلق معرفة جديدة وتطبيقها في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات".²
- كذلك تعرف: "على أنها طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الذكاء الجماعي والموارد الإبداعية، وأنها تشير إلى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة".³
- وتعرف أيضا على أنها: "عملية إدارة الخبرات العملية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها، والإفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق رضا المستفيدين ورفع مستوى كفاءة الأداء واتخاذ القرار، وزيادة مستوى الابتكار والإبداع".⁴

من خلال ما تقدم نلاحظ أنه رغم تعدد تعريفات إدارة المعرفة فإن جملها تتفق على أنها:

- ✓ العملية الإدارية التي تسعى للكشف عن الموارد المعرفية.
- ✓ تركز على الأصول الفكرية وعمليات الاستحواذ عليها وتنظيمها وتطويرها والمشاركة فيها.
- ✓ تركز على الجهد الجماعي باتجاه تحسين فاعلية وكفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها.

¹ حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة (الراسمعية بديلا)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 82.

² بلال خلف السكرانه، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 259.

³ أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 63.

⁴ عمر احمد همشري، مرجع سابق، ص 104.

وبناء على ذلك فإن إدارة المعرفة هي: عملية إدارية تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد ميزة تنافسية للمنظمة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

أصبحت المنظمات في عصرنا هذا تولي أهمية كبيرة للمعرفة بصفة رسمية نظرا للدور الذي تلعبه من أجل توفير المعلومات التي تقوم بتوظيفها لتحقيق أهدافها وذلك باتخاذ القرارات المثلى والتي تعتبر من أهداف المنظمة وفي ما يلي سنحاول إبراز أهمية إدارة المعرفة وأهدافها.

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

تتمثل أهمية إدارة المعرفة في العديد من النقاط أبرزها: ¹

- تحسين خدمات العملاء.
- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

¹ عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد (1)، 2012، ص 409.

ومن الأهمية التي تحققها أيضا:¹

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ولمواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:²

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) الموجودة في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.

ومن الأهداف التي تحققها أيضا:³

- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بممثليها.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

¹ محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، ص 8.

² إيمان سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (أفكار وممارسات)، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص 10.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2009، ص، ص 90،91.

• خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة.

• تطوير المعارف والكفاءات الموجودة.

المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومثل تلك البيئة تتطلب توافر العناصر التالية:¹

أولاً: التعاون:

التعاون يعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم للوصول إلى أهداف المنظمة، أي العمل معا بروح الفريق حيث أن نشر ثقافة التعاون يؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد العاملين في المنظمة وبين أقسام ووحدات المنظمة. فالتعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الاتصال، وبالتالي يسهل وصول البيانات والمعلومات والتي تعتبر أساسا من دعائم المعرفة، وبالتالي فالتعاون بهذه الطريقة يساهم في تدعيم إدارة المعرفة.

ثانياً: الثقة:

¹ عصام نور الدين، إدارة المعرفة وتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 35.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

الثقة تعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة فكلما توفرت الثقة أمكن سهولة الاتصال وسهولة تبادل الأفكار وتبادل المعلومات. فالثقة إلى جانب التعاون تعلمان معا على تدعيم وفعالية إدارة المعرفة والثقة أيضا تدعم العنصر الآخر الهام من عناصر إدارة المعرفة وهو عنصر التعاون، فالتعاون يؤدي إلى الثقة والثقة تؤدي إلى التعاون وكلاهما عنصرا مهما مكملا لبعضهما.

ومن بين العناصر أيضا:¹

• التعلم:

هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، فالتركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

• اللامركزية:

تشير المركزية إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، حيث أن خلق المعرفة يحتاج إلى لا مركزية عالية.

• اللارسمية:

هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المنظمة، وخلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

• الخبرة الواسعة والعميقة:

وتعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المنظمة تكون واسعة ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.

• تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 68.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، حيث أن البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

• الإبداع التنظيمي:

وهو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد، حيث أن المعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المنظمة لتكون مبدعة وخلاقة.

المبحث الثالث: متطلبات ونماذج وعمليات إدارة المعرفة

المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة هي استيفاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال لما في ذلك الانترنت، ولبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات التالية:

1 - المورد البشري:

إن العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسة في إدارة المعرفة، إذ يعتبر المورد والمولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية وما تحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية وتركيبية وتنبؤية تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والأنظمة الخبيرة، وهم من يسمون بأفراد المعرفة، وهم الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، ويعتبر رأس

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

المال البشري هو الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة والمؤدية جميعها إلى المعرفة.¹

2 -تكنولوجيا المعلومات:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا أساسيا ومحوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أيضا في جمع وتنظيم الجماعات لجعل المعرفة تؤثر على أساس المشاركة من خلال ما توفره تكنولوجيا المعلومات الحديثة من إمكانيات كثيرة لإدارة المعرفة مثل: شبكة المعلومات، الشبكة الداخلية، برنامج تصفح، مخازن البيانات، مصفاة البيانات وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات.² يؤكد Nguyen على أن لتكنولوجيا المعلومات صلة كبيرة بإدارة المعرفة لعدة أسباب نذكر منها:³

-تعد تكنولوجيا المعلومات ضرورية في الوقت الراهن لحزن واسترجاع المعلومات والمعرفة الصريحة.

-تتغلب تكنولوجيا المعلومات على مشكلات البعد المكاني وعوائق الزمن اللتان قد يؤثران على عمل عمال المعرفة.

-إن التطور في تكنولوجيا المعلومات قد ساهم في تخفيض مستوى العمالة الأمر الذي تسبب في فقدان المعرفة من المنظمات.

3 -الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي نظام وظيفي ذو مستوى كلي (شمولي) تعتمد عليه المنظمات لتنظيم نشاطات خلق القيمة فيها والحصول عليها، والهيكل التنظيمي بهذا الوصف هو أكثر من مربعات في خريطة، فهو نمط من التفاعلات والتنسيق يربط بين التكنولوجيا والمهام والمكونات البشرية بقصد انجاز المنظمة لأغراضها ويعتقد (Cho 2011) أن الهيكل

¹ طارق بن صالح المسند، متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 29.

² نفس المرجع، ص 37.

³ إحسان دهش جلاب، دور قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية، مجلة القادسية، جامعة القادسية، المجلد (15)، العدد (4)، 2013، ص 54.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

التنظيمي بتقسيمه المهام بين الأفراد والتنسيق بين النشاطات المختلفة مكن من عملية انسياب المعرفة وخلقها ومشاركتها.¹

إن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.²

4 - العامل الثقافي (الثقافة التنظيمية)

يعتبر العامل الثقافي مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة. حيث أن قسما كبيرا من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين في المؤسسة وهم الذين يولدون المعرفة، وقد يكون خلق الثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بجد أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وشحنهم بالحوافز.³

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة منهم لتوجيه المؤسسات لبناء استراتيجيات معرفية تساعدها في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، وحتى تتماشى مع تغيرات العصر، وفيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات والتي قمنا بتقسيمها الى فرعين كالتالي:

الفرع الأول: نماذج أجنبية

1 -نموذج Marquardt:

اقترح Marquardt في عام 2002 نموذج لإدارة المعرفة في المنظمات ويتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية:⁴

¹ إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 53.

² قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية، جامعة القادسية، المجلد (15)، العدد (4)، 2013، ص 125.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 168.

⁴ زكية بنت ممدوح طاشكندي، إدارة المعرفة (أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة)، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 77.

• الاكتساب.

• التوليد.

• الخزن.

• استخراج المعلومات وتحليلها.

• النقل والنشر.

• التطبيق والمصادقة.

2- نموذج Leonard Barton:

يقوم نموذج Leonard Barton على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية، وهذه المقدرة توجد في أربعة أشكال:¹

• شكل مادي: وهذه يمكن أن تكون مثلاً في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع، هذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة.

• شكل أنظمة إدارية: فالمعرفة هنا تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.

• شكل مهارات المعرفة الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.

• شكل قيم صغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

3- نموذج مؤئل لإدارة المعرفة (Dennis E. Winosky):

قدم هذا النموذج Dennis E. Winosky عام 2001 بغرض الاستجابة لحاجات المستخدمين، ويقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، وأنها عبارة عن سلسلة دائرية مكونة من أربعة عناصر متفاعلة كل منها يعمل على نحو مستقل، إلا أنها في ذات الوقت تعمل على نحو تبادلي تفاعلي والمكونات المقصودة هي:²

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص، ص 119، 120.

² عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص، ص 157، 158.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن؟): وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المنظمة، أنها الهيكلية الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانات موئل إدارة المعرفة.
- ثقافة إدارة المعرفة (ما المهم؟): وهي الثقافة التي تحدد الاتجاهات والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة وتكون مصدرا وموجها لبناء إستراتيجية إدارة المعرفة، ومحددا للتكنولوجيات والممارسات الملائمة.
- أهداف إدارة المعرفة (ما الهدف الأساسي؟): وتتمثل هذه الأهداف عادة في تحسين قدرات المنظمة في استغلال مواردها لتطوير منتجات وخدمات جديدة أو الإتيان بأخرى جديدة.
- معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق؟): وتشير هذه إلى الممارسات والنماذج الأفضل التي تستخدمها المنظمة في علاقاتها مع الموردين والموزعين والزبائن، وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المحققة بالمقارنة مع المنافسين.

4- نموذج Cupta & Jason:

- قدم Cupta و Jason عام 2002 نموذجا لإدارة المعرفة انطلاقا من رؤيتهما أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة، وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلا على النحو التالي:¹
- الحصاد: ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية.
 - التنقية: ويعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات فائدة بالنسبة للمنظمة ومن ثم تنقيتها، بناء عليه يجب على المنظمة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها مجرد أنها حصلت عليها، ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المنظمة ورسالتها وأهدافها.
 - الترتيب: بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى تخزين هذه المعرفة وتنميتها، ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.

¹ هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص 8.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

● النشر: تعتبر عملية تسهيل الاتصال وتطوير الثقافة التنظيمية العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

● التطبيق: إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة.

5- نموذج David Skyrme:

يقوم نموذج David Skyrme على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية. وتتمثل القوى المحركة في:¹
أولاً: القوة المحركة الأولى تتمثل في استخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل، تطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة. وهذه القوة يعبر عنها: (أن نعرف ما نحن نعرف) لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم في الماضي حلها بنجاح.
ثانياً: القوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

أما عوامل النجاح السبعة فهي:²

● معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة.

● معرفة المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها، والخدمات كثيفة المعرفة.

● معرفة الأفراد: تطوير الجدارات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة التي لهما قيمة عالية.

● المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة الخبيرة في النقاط الحرجة.

● الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.

● المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة إلى الموردين، الزبائن والعاملين.

● الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

¹ حضير كاضم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 76.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص، ص 120، 121.

6- نموذج Wiig:

يقدم wiig نموذجه على شكل نموذجين هما:¹

أ - نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية:

ويتكون نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية من خمس مراحل أساسية هي:

- مرحلة تطوير وإعداد المعرفة: يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم والإبداع والابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المنظمة.
- مرحلة اكتساب المعرفة: في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.
- مرحلة غريلة وتهذيب المعرفة: في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة، وهنا قد تحوّل المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمنظمة.
- مرحلة توزيع ونشر المعرفة: خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المسندة بالمعرفة المؤتمتة وشبكات الأعمال الخبيرة. ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتكنولوجيات والمنتجات (سلع وخدمات).
- مرحلة الرفع المعرفي: في هذه المعرفة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المنظمة تحقق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي (الرافعة المالية في حقل الإدارة المالية)، وهي تحقق للمنظمة عمليات تعلم أفضل وتزيد عمليات الابتكار والإبداع وتكون أساساً متيناً للميزة التنافسية.

ب - نموذج دورة تطور المعرفة الفردية (الشخصية):

أما نموذج دورة تطور المعرفة الشخصية فإنه يتكون من المراحل الخمس الآتية (Sveiby, 2001):

- مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة: هذه المعرفة تكون في الأغلب غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة. وهي عادة تعبر عن لحظة عابرة وانطباع أولي عن مفهوم جديد.

¹ يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، 2004، ص، ص 12، 13.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

- مرحلة المعرفة المثالية: يكون جزء من هذه المعرفة معروفا وواضحا ويجري العمل معه بصورة واضحة، أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج العقلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية وتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة. ويمكن القول أن المقارنة المرجعية تقع ضمن هذه المرحلة.
- مرحلة المعرفة النظامية: تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات، وتتعلق بالمبادئ العامة، وتعتبر آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة المعروفة جيدا، وهذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة، ويجري استخدامها من أجل بناء النظم المسندة بالمعرفة.
- مرحلة المعرفة الواقعية (العملية): هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة بصناعة القرارات وهي معرفة تكون في الأغلب معرفة صريحة، وتتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية، وتستخدم بصورة واضحة، وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة.
- مرحلة المعرفة العاملة الروتينية المؤتمتة: في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتمتة هذه المعرفة، وتستخدم المعرفة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمتة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأسباب.

7- نموذج Olfman & Jennex:

يقوم نموذج Olfman و Jennex على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي:¹

- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.
- رضا المستخدم: توضيح المستوى الذي يحقق عنده نظام إدارة المعرفة مستوى عال من الرضا لمستخدميه.
- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم والمنظمة ككل.
- الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل، وذلك بدوره ينعكس على أداء المنظمة ككل.

¹ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 38.

8- نموذج Lindssey:

يستند هذا النموذج على ربط نظرية الكفاءة التنظيمية ونظرية الاحتمالات، ويحدد النموذج فعالية إدارة المعرفة في ضوء عنصرين أساسيين هما:¹

- جودة البنية الأساسية للمعرفة: حيث تمثل الجانب الاجتماعي والعلاقات بين مصادر المعرفة ومستخدميها، وهي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا (المهام نفسها) والهيكلي (العلاقات) والثقافة (سياق ابتكار المعرفة واستخدامها).

- جودة عملية المعرفة: حيث تشير إلى تكامل عمليات المعرفة داخل المنظمة من خلال الاكتساب والتغيير والتطبيق والوقاية (أمن المعرفة)، والمهام هي الأنشطة التي تؤديها الوحدات التنظيمية وتوضح نوع المعرفة التي يتم استخدامها.

9- نموذج Eisenbrook:

قدم Eisenbrook (1996) نموذجاً يتكون من أربع خطوات هي:²

- توضيح هدف ابتكار المعرفة التنظيمية وكيف تتطابق المعرفة مع إستراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة مع إدراك ضرورة تكوين الهيكل الذي يدعم ابتكار المعرفة.
- تطوير المعرفة الظاهرة باعتماد هياكل عمل متقدمة تساهم في تطوير استراتيجيات المعرفة مثل التعلم التنظيمي.
- بناء هياكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ الاستراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤيا معرفة المنظمة وأدائها الحالي.
- تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود، وتأمين البيانات لتعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر.

10- نموذج البنك الكندي التجاري:

أشار Darling إليه سنة 1996، وركز على مفهوم الإدارة 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

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 230.

² سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص، ص 33،34.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

مدرسين ومستشارين ورؤساء فرق، وتوافر شبكة المعرفة التي تعد الأداة لفحص معرفة المنظمة، وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية التي تمكن من إدارة المعرفة وهي:¹

- التعلم الفردي: حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.
- تعلم الفريق: تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
- تعلم المنظمة: يتم عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
- تعلم الزبون: إدراك المصرف أن الزبون بحاجة لمعرفة خاصة المتعلقة بالعمل المصرفي.

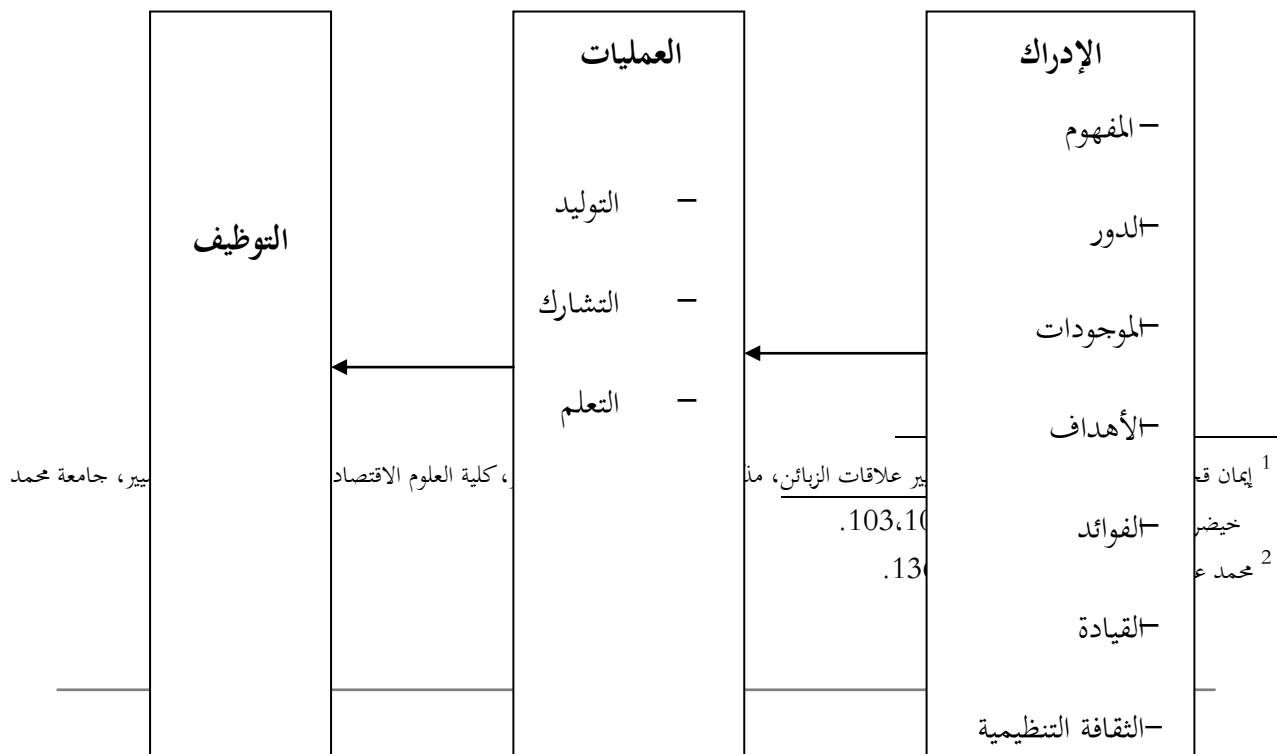
الفرع الثاني: نماذج عربية

1. نموذج حجازي:

سعى حجازي إلى بناء نموذج يعمل على قياس المتغيرات المستقلة والوسيطه والتابعة لتوظيف إدارة المعرفة بعد أن تم تحديد هذه المتغيرات، ويعكس هذا النموذج أثر إدراك المنظمات الأردنية العامة والخاصة لإدارة المعرفة من حيث مفهومها، دورها، موجوداتها، فوائدها، أهدافها، دور قيادة المعرفة ودور الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) في توظيف المنظمات لإدارة المعرفة سلبيًا أو إيجابيًا، كما أن النموذج يدرس عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة، التشارك فيها والتعلم المنظمي (المتغير الوسيط)، وأثر ذلك في توظيف المنظمات لإدارة المعرفة (المتغير التابع).²

لقد قام حجازي على تشكيل متغيرات النموذج من ثلاثة متغيرات أساسية: مستقلة (الإدراك)، وسيطة (العمليات)، تابعة (التوظيف)، وحاول تطبيقها في البيئة الأردنية كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (06): نموذج إدارة المعرفة عند حجازي



2. نموذج مقترح لإدارة المعرفة (نجم عبود نجم وزملاؤه):

من أجل تحقيق الفهم الفعال والاستخدام الكفء لإدارة المعرفة قدم نجم عبود نجم وزملاؤه نموذجا أسموه نموذج

(الرصيد - التدفق - الميزة)، وهذا النموذج يتميز بالآتي:¹

- أنه شامل: فهو شامل لمصادر المعرفة (الداخلية والخارجية)، لأنواع المعرفة (الصريحة، الضمنية، الكامنة والمجهولة)، لعمليات المعرفة (الاستقطاب، الاكتساب، النشر والتقاسم وتوليد المعرفة الجديدة) ومجالاتها (زبون-علاقات، نظم-ذاكرة تنظيمية، خدمات-عمليات وأخيرا أفراد-جماعات مشتركة).
- أنه منطقي: وهذا ما يتجلى في كونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقاتهم المتبادلة وهما:
 - ✓ التعلم: وهو عملية جعل المنظمة تعمل بما تعرفه في كل أنحائها وأقسامها.
 - ✓ إنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار): وهو القوة المحركة المتجددة للمنظمة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها.
- أنه تحفيزي: حيث أن النموذج ذا طابع تسلقي - متصاعد يبدأ من الرصيد المعرفي (القيمة في لحظة زمنية معينة: القيمة الساكنة) إلى التدفق المعرفي (الصيرورة المعرفية التي تعبر عن ديناميكية العمل المعرفي في المنظمة) وصولا إلى المعرفة كميزة (أي تحويل استخدام الرصيد في عمليات المعرفة ومن ثم تحويلها إلى قيمة تنعكس ايجابيا على الميزة التنافسية للمنظمة). بحيث هذا البعد موضح في بعدين هما:

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص- ص 121-125.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

✓ الانتقال من التعلم (المستوى الأدنى في النموذج) إلى الابتكار (المستوى الأعلى من النموذج).

✓ اتجاه القيمة: من الرصيد إلى التدفق (تحريك الميزة) إلى رافعة المنظمة وتعظيم الميزة.

ويشتمل هذا النموذج المقدم على مجموعة من المراحل المتدرجة المتصاعدة كما يلي:

❖ **مرحلة الاهتمام بالمعرفة:** وهذه هي المرحلة الأولى التي يتم فيها تحسس دور المعرفة وأهميتها في أعمال المنظمة، ومن ثم النظر في مصادر هذه المعرفة التي تحتاجها المنظمة وهي مصادر داخلية وخارجية ولأن كل منظمة تمتلك معرفتها التي تدير بها أعمالها مهما كانت محدودة أو واسعة وعميقة، فإن هذا الاهتمام لابد من أن يقترن باهتمام برصيد المعرفة.

❖ **وعي المعرفة:** إن الاهتمام بالمعرفة لابد من أن يكشف عن أهمية المعرفة ودورها في أعمال المنظمة وهذا ما يؤدي إلى وعي المعرفة، وهذه المرحلة تتميز بقدرة الإدارة على التمييز بين أنماط معرفة المنظمة (الصریحة، الضمنية، الكامنة والمجهولة)، كما أن هذه المرحلة تتسم بالتقييم الأولي لما يمكن أن تقوم به المعرفة في أعمال المنظمة من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية.

❖ **تحديد أصول المنظمة:** وفي هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول ما لدى المنظمة من معرفة، والنظر إليها ليس كمعرفة أو معلومات تقوم بدور مساند، وإنما كأصول معرفة لا تقل أهمية عن الأصول المادية وبالتالي لابد من توظيفها في أعمال المنظمة بطريقة منظمة، وفي هذه المرحلة أيضا يمكن أن تظهر البوادر الأولى على النظر إلى المعرفة على أنها عملية سواء فيما يتعلق باكتساب المعرفة واستقطاب أفرادها أو في تحسين المعرفة وبرامج إدارتها، إضافة إلى الاهتمام بتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير الذي كان يوجه عادة نحو تطوير المنتجات والخدمات.

يلاحظ أن المنظمة في المراحل الثلاثة السابقة كانت في مرحلة التعلم (اكتساب المعرفة ونشرها وتقاسمها وتحديد أصول المعرفة لهذا الغرض).

❖ **تحقيق ميزة المعرفة:** وفي هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المنظمة عملياتها ومنتجاتها نظماً وذاكرتها وروتينياتها التنظيمية، أنماط العمل التي تساعد على تقاسم المعرفة وتعميمها من أجل استخدامها في أعمال المنظمة، وتطوير علاقاتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة والتي تساهم في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وفي هذه المرحلة تبدأ بوادر تحول المنظمة من مرحلة التعلم إلى مرحلة إنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار)، بما يحول المعرفة من الدور المساند لأعمال المنظمة لتصبح هي الشكل الجديد لأعمال المنظمة.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

❖ **تعظيم ورافعة واستدامة المعرفة:** إن إدارة المعرفة تبدأ بمرحلة النضج وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة، بما يحقق تعظيم الاستفادة من معرفة المنظمة وإعادة استخدامها في مشروعات وبرامج و فرق عمل متعددة، بما يحقق رافعة هذه المعرفة في العمليات أو المنتجات أو المجالات المتعددة. ولعل الأهم في هذه المرحلة هو أن إدارة المعرفة تكون أكثر قدرة على الحد من الروتينات التنظيمية التي تعيق الأفراد وتحد من قدرتهم على المبادرات الجديدة وإنشاء المعرفة الجديدة التي تحقق استدامة تجديد المعرفة والابتكار.

إن آليات عمل النموذج **نجم عبود نجم وزملاؤه** تتمثل في جانبين أساسيين هما:

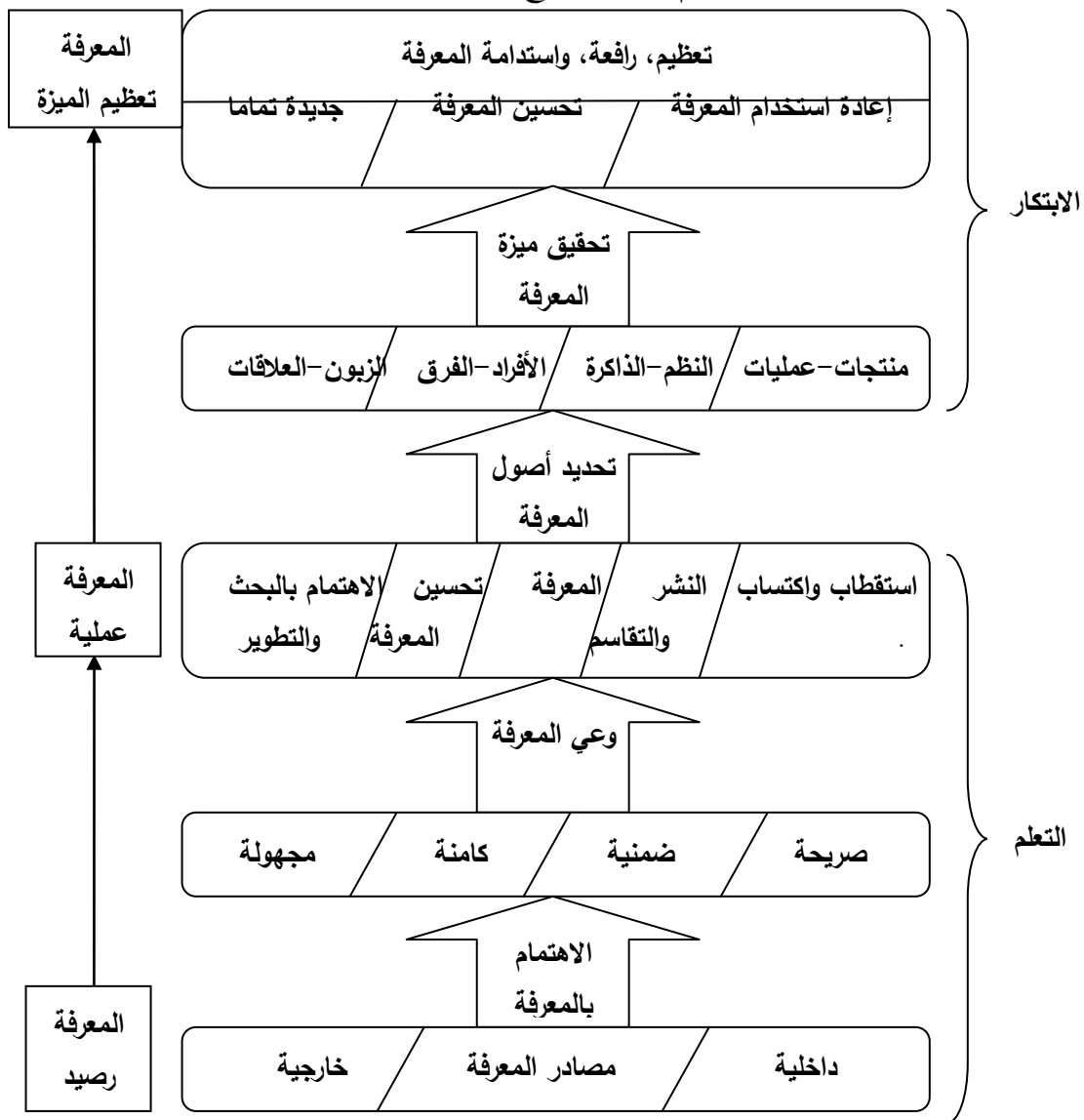
الآلية الأولى: آلية الانتقال من التحديدات (الرصيد، الأنواع، المجالات، التعلم) إلى عمليات معرفية أي تحويل المعرفة – الرصيد إلى عملية معرفية أو تدفق معرفي، وهذا يعني تجاوز الفجوة الفعلية – الإمكانية (الفجوة الداخلية) حيث الفعلي يتمثل فيما تحققه المنظمة من استخدام فعلي لمعرفتها، بينما الإمكانية تتمثل فيما تستطيع المنظمة تحقيقه بمعرفتها المتاحة.

الآلية الثانية: الانتقال من العمليات المعرفية إلى الميزة التنافسية سواء في التعامل مع المعرفة كميزة تنافسية ومن ثم تعظيم هذه الميزة، وفي هذا الانتقال تتجاوز المنظمة الفجوة المعرفية الخارجية مع المنافسين بين ما تحققه من قيمة بالاستخدام الفعلي لمعرفتها وما تستطيع تحقيقه بمعرفتها في ضوء ما يحققه المنافسون من قيمة.

إن هاتين الآليتين يمكن أن تعملوا على تجاوز فجوة المعرفة – العمل.

وفي الشكل الموالي توضيح لما سبق:

شكل رقم (07): نموذج الرصيد - التدفق - الميزة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 122.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

هناك عدة نماذج لعمليات إدارة المعرفة سنختار منها النماذج التالية:

أولاً: توليد المعرفة

هناك العديد من الباحثين قاموا بتقديم تعاريف لعملية توليد المعرفة من بينها:

- تعرف على أنها قدرة أي منظمة على إيجاد الأفكار النافعة والجديدة والحلول الابتكارية.¹
- يعرفها Laondon & Landon على أنها: "تمثل قدرة المنظمة على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى العاملين والمعرفة الظاهرة التي تمثل رصيد المنظمة من خبراتها أو تعاملاتها."²
- وأكد نوناكا أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة هما:³

الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

الثانية: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في مؤسسة نوناكا يطلق عليه حلزونية نوناكا . جوهر هذا النموذج هو التمييز بين المعرفة الضمنية والصريحة وديناميكيات التحليل لخلق المعرفة من خلال: الإشارك،

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مكتبة العشري، مصر، 2006، ص 68.

² حامد كاضم متعب، أثر عبد الأمير حسوني، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي، مجلة القادسية، جامعة القادسية، المجلد (13)، العدد (3)، 2011، ص 12.

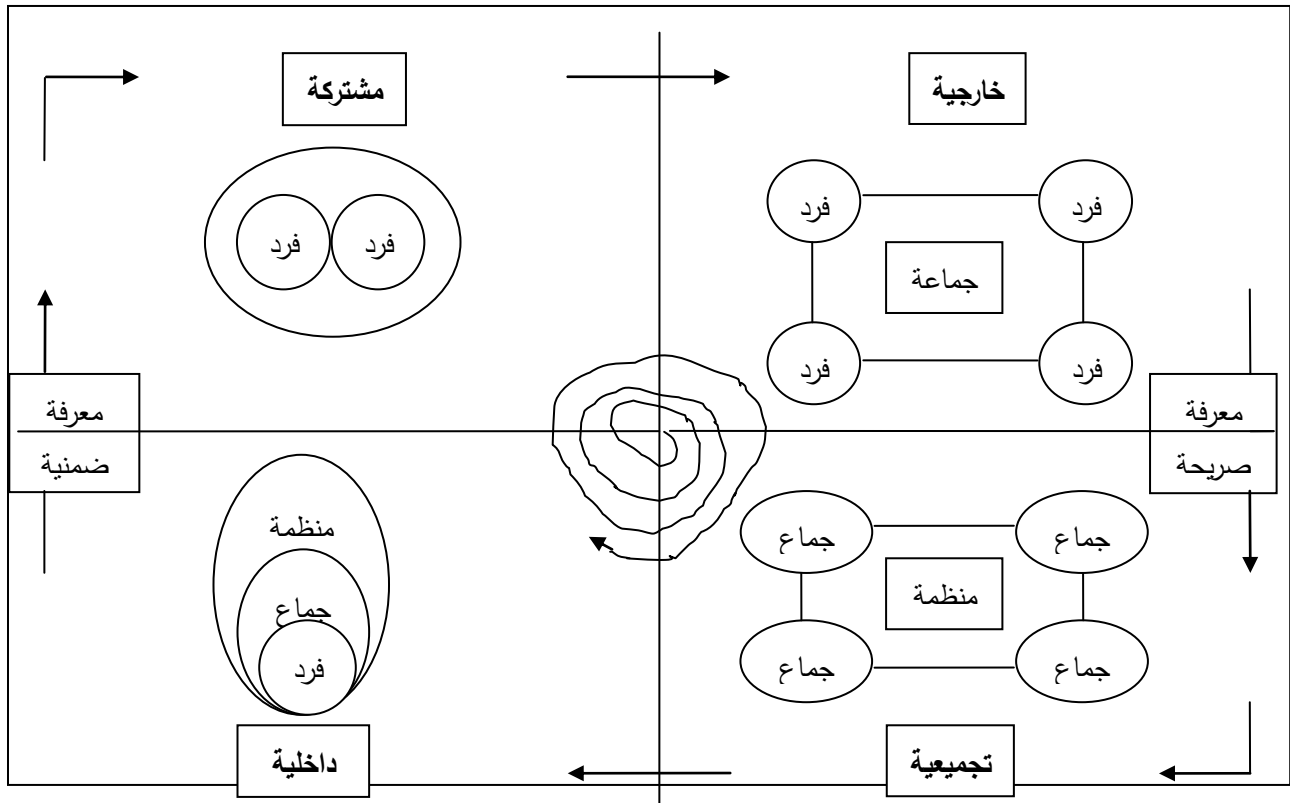
³ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 97.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

الإخراج، التجميع، والإدخال (SECI)، على أساس افتراض أن يتم إنشاء المعرفة من خلال التحويل بين المعرفة الضمنية والصريحة.¹

ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

شكل رقم (08): نموذج (SECI) لتوليد المعرفة



المصدر: سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص

95.

يمكن إعطاء شرح مبسط لهذا الشكل كما يلي:²

1 - الإشارك (Socialization): والتي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.

¹ Pooya rasooly, **Knowledge management in call centers**, master thesis in marketing and e-commerce, faculty of engineering, Tarbiat Modares University, Tehran, 2006, p.18.

² عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 43.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

2 - الإخراج (Externalization): وتتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.

3 - التجميع (Combination): وهنا يتم التحويل من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة، وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها

4 - الإدخال (Internalization): تتم من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة تنظيمية ومبادرات إستراتيجية.

من خلال الشكل نلاحظ أن المعرفة حسب نموذج (SECI) ناتجة عن تفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة داخل المنظمة، فيبدأ تكوينها من خلال تفاعل فردين أو أكثر أثناء أداء عملهم، بحيث أنه كما هو معروف أن كل فرد لديه معارف ضمنية خاصة به، فأثناء هذا التفاعل يحدث تشارك للمعرفة الضمنية فيكتسب كل فرد معارف ضمنية من غيره، فتتولد لدى هؤلاء الأفراد معارف ضمنية جديدة، وعند ذهاب كل فرد لفرد أو لأفراد آخرين يقوم بمشاركة هذه المعارف الضمنية الجديدة المكتسبة لغيره، فيحدث إخراج لهذه المعارف الضمنية إلى الأفراد الآخرين فتصبح صريحة لأنها متوفرة لديهم، وهنا يحدث توليد معارف جديدة بين الأفراد أي فريق العمل، ومن ثم عندما تتم مشاركة هذه المعارف مع جماعات العمل الأخرى أثناء التفاعل الناتج عن علاقات العمل يحدث تجميع لمختلف المعارف الصريحة المتوفرة لدى فرق العمل وتصبح شائعة بين جميع الفرق، ومن ثم يتم خزنها وتجسيدها في إجراءات العمل من طرف المنظمة بصفة رسمية فيحدث توليد لمعارف في المنظمة، فتقوم هذه الأخيرة بنقل هذه المعارف المجسدة في الإجراءات إلى فرق العمل لينقلوها إلى الأفراد، والذين بدورهم يقومون بتنفيذ هذه الإجراءات على حسب مهاراتهم الخاصة فيكون هناك اختلاف بين الأفراد في طرق تنفيذ المهام، أي أنه تم توليد معارف جديدة لدى كل فرد وهكذا يتم توليد المعرفة بشكل حلزوني.

ثانياً: التشارك بالمعرفة

لا يمكن الحديث عن التشارك بالمعرفة داخل المنظمة دون الحديث عن نقل المعرفة، لأن عملية نقل المعرفة داخل المنظمة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق عملية التشارك في المعرفة داخل المنظمة، إذ بين Coakes (2003) أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة "المناسبة" إلى الشخص

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

"المناسب" في الوقت "المناسب" وضمن الشكل "المناسب" وبالتكلفة "المناسبة".¹ بمعنى نقل المعرفة إلى أفراد المنظمة يعني إتاحة الفرصة أمام هؤلاء الأفراد للاطلاع على هذه المعرفة، أي التشارك فيها ومن ثم استخدامها.²

❖ تعرف التشارك في المعرفة على أنها: التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادرا على القيام بالفعل بموجبها.³

❖ تعرف على أنها: "عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة بين الأفراد، فرق العمل، جماعات العمل في داخل المنظمة، بين المنظمة والمستفيدين وبين المنظمات التي تعمل في السوق".⁴ هذا يعني أن عملية التشارك بالمعرفة تستند على ثلاثة مصادر مهمة للمعرفة هي:⁵

● داخل الصناعة: على مستوى المنظمة كالموردين، الزبائن وعلى مستوى المشروعات ضمن عناقيد تجمع المنظمات الشريكة والمتنافسة.

● المستشارون في الخارج: منها بيوت الخبرة، شركات الاستشارات، المعاهد البحثية، الجامعات ومراكز الابتكار.

● المصادر العامة المتاحة: من المؤتمرات، مجلات، منشورات، معارض، شبكات حاسوب ومستودعات بيانات.

وهناك ثلاث نقاط أساسية متعلقة بعملية التشارك بالمعرفة على حسب أولوياتها هي:⁶

✓ مشاركة المعرفة تعني عملية نقل فعالة، لذا فإن متلقي المعرفة يجب أن يفهمها بشكل جيد لكي يعمل بها ويستفيد منها.

¹ يسرى محمد حسين، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد (25)، 2010، ص 258.

² هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص 102.

³ يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، القدس، العدد (18)، 2010، ص 61.

⁴ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 109.

⁵ نفس المرجع، ص 109.

⁶ خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 104.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

✓ إن ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات، بناء على المعرفة فالعملية تتضمن أن يكتسب المتلقي المعرفة من أجل استخدامها لمصلحة المنظمة، بينما تكون عملية الإرشاد المقدمة إليه هي عملية استخدام للمعرفة بدون الإدراك الذاتي لعملية مشاركة المعرفة.

✓ إن مشاركة المعرفة من الممكن أن تكون ضمن الأفراد أو ضمن المجموعات أو ضمن الأقسام أو ضمن المنظمة بشكل عام.

أوضح (Duning 2000) بأن لإدارة المعرفة قوانين وقد أشار إلى أهم قوانين التشارك بالمعرفة بما يلي:¹

-المشاركة بالمعرفة من طرف جميع المنظمة.

-البيئة التنظيمية المتجانسة.

-التفاعل بين المستلم والمرسل للمعرفة.

-الحركة الداخلية-الخارجية، الخارجية-الداخلية للمعرفة.

-وحدة الهدف من استخدام المعرفة داخل المنظمة.

-عرض القصص والتجارب لتعزيز المشاركة بالمعرفة.

ثالثاً: تطبيق المعرفة

❖ تعرف تطبيق المعرفة على أنها: "الممارسة والاستخدام والاستفادة من المعرفة في الواقع العملي، وبحيث يتم تجسيدها في العمل اليومي لكل وظيفة من الوظائف".²

❖ تعرف على أنها: جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وارتباطا بالمهام التي تقوم بها.³

إن عملية تطبيق إدارة المعرفة شبيهة بمجهود نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي، بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليته.⁴ والإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر وتحقق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. ولتطبيق المعرفة هناك أساليب وتقنيات، فقد أشار "Burk" إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة وال ذي

¹ أحمد الخطيب، خالد زيعان، مرجع سابق، ص 10.

² سوزان صالح دروزة، مرجع سابق، ص 21.

³ إسراء طارق الملاح، شيماء محمد صالح، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد (34)، العدد (110)، 2012، ص 188.

⁴ سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 223.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، ويؤكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها جلسات التدريب.

إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، مبادرة العمل مقترحات الخبر الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة والتدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين، فمن المفترض أن توظف المعرفة في حل المشاكل التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف.

إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وتخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تنعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة، وأن نجاح أي منظمة

في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوفر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه المنظمة وما نفذته يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.¹

¹ سوزان صالح دروزة، مرجع سابق، ص- ص 39-40.

المبحث الرابع: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تطبيق إدارة المعرفة

تعبر الثقافة عن الطريقة التي تنفذ الأعمال بها، ومن الهام جدا بالنسبة للمنظمات التي تحركها المعرفة أن تكون مرنة من اجل الاستجابة لاحتياجات السوق، ويمكن أن تعمل الثقافة التنظيمية على إيجاد المرونة أو أن تكون معيقا كبيرا.

المطلب الأول: مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة

تتمثل ثقافة المنظمة في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعتبر أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة، وقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على شركة (Mc Donough and Dyer) الأمريكيتين في سنة 2001، بأن هناك أربع تحديات ضرورية والأكثر أهمية التي تواجه إدارة المعرفة في هاتين الشركتين هي ليست المشكلات الفنية وإنما هي:¹

- ليس لدى العاملين في المنظمة الوقت الكافي لإدارة المعرفة.

- أن الثقافة التنظيمية الحالية لا تشجع على المشاركة في المعرفة.

- قلة فهم إدارة المعرفة ومنافعها في المنظمة.

- عدم القدرة على قياس المنافع الحالية لإدارة المعرفة.

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة المؤثرة في مدى نجاح أو فشل إدارة المعرفة وقد يعتبرها البعض إحدى المقومات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المنظمات، فالثقافة بما تحمله من قيم وأعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر في

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 303.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

سلوكيات الأفراد في التعامل مع إدارة المعرفة.¹ حيث تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة، فقد 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، كما أكدت (Alavi et al (2006 أن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة، تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وأن التحري عن العلاقة التبادلية بينهما أظهر أن العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفع المعرفة في المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم للآخرين.²

وتأسيسا على ما سبق فإن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة، والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما تعد المشاركة في المعرفة من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة الجديدة.³

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم وأكثر العناصر وجوباً لتطبيق إدارة المعرفة، إذ أن الثقافة التنظيمية هي المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة المنظمة وسلوك العاملين، وكيفما كانت معتقدات الإدارة والعاملين اتجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والمشاركة وفرق العمل ومنهجية الأداء وغيره من مسببات النجاح والتميز، كيفما أصبح من الممكن تطبيق إدارة المعرفة بكافة عناصرها ومكوناتها وعلى أكمل وجه ممكن بسهولة ويسر ودون أي عسر يذكر.

يتطلب من المنظمات الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة أن تحدث تغييرا على ثقافة موظفيها إلى الأفضل بعيدا عن الأنانية والكسل، وتغيير الثقافة التنظيمية ينحصر تحت ثلاثة أمور أساسية هي: تهيئة الموظفين لتزويدهم بالمعرفة الخاصة بهم، الاستعداد في استثمار إدارة المعرفة والاستعداد في استقبال معرفة الآخرين، إلا أن التغيير في الثقافة التنظيمية لتحقيق إمكانية تطبيق نظم إدارة المعرفة يحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل الأجل، فمن أعقد عمليات التغيير هي تغيير ثقافة

¹ علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، 2009، ص 17.

² سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد (84)، 2010، ص 115، 116.

³ بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، نابلس، مجلد (25)، العدد (1)، 2011، ص 127.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

المجتمع ومنها ثقافة المنظمة، ويرى (De Brùn 2005) أن خلق بيئة معرفية مناسبة يتطلب بالضرورة تغييرا في القيم والثقافة التنظيمية، وتغييرا في سلوكيات الأفراد وأنماط العمل.¹

Dubois and لتوضيح الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة، يقارن الباحثان (2008) Wilkerson بين الثقافة التنظيمية الأقل إدراكا ووعيا للمعرفة وبين الثقافة التنظيمية الأكثر إدراكا ووعيا بالمعرفة وعملياتها والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (03): الفروق في الوعي الثقافي للمعرفة

¹ عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكره ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 46.

Source: Nancy Dubois, Tricia Wilkerson, knowledge management: background paper for the development of a knowledge management strategy for public health in Canada, National

ثقافة تنظيمية أقل وعياً بالمعرفة	ثقافة تنظيمية أكثر وعياً بالمعرفة
توزيع محدود للمعلومات	توزيع المعلومات على نطاق واسع
العديد من المستويات الإدارية	مستويات إدارية قليلة
تفاوت المسؤوليات	المسؤولية المشتركة
الاعتماد على القواعد	الاعتماد على المبادئ
بناء تنظيمي رسمي	بناء تنظيمي غير رسمي
تجنب المخاطرة	القدرة على تحمل بعض المخاطرة
التدريب اقتضائي (عند الحاجة)	التعلم المستمر
تركيز أكثر على الوظيفة المالية	التركيز على كافة الوظائف
سياسية	منفتحة
الاحتفاظ بالمعرفة	تشارك المعرفة والاستفادة منها

Collaborating Centre for Methods and Tools, 2008, p. 23.

من خلال الجدول السابق فإن الثقافة التنظيمية الأكثر وعياً بالمعرفة هي الأنسب للمنظمة وللأفراد لأنها تعطي أهمية للمورد البشري وتعمل على إحساسه بالانتماء للمنظمة وهكذا يكون لديه ولاء للمنظمة، وبالتالي فإنه سيعمل على تبني ثقافة المنظمة ولا يقاومها ويقدم ما لديه من معارف ويسعى إلى تحقيق عدة أهدافها.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها للتشارك بالمعرفة، فمن بين هذه العوامل نذكر ما

يلي:¹

- إيجاد رابط بين عملية التشارك بالمعرفة وبين أهداف المنظمة.
- ارتباط عملية التشارك بالمعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة.
- تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية.
- تكامل عملية التشارك بالمعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في الأعمال الروتينية.
- تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك بالمعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل التشارك.
- دعم الشبكات غير الرسمية.
- تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال بالمعرفة من قبل الأفراد.
- استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك بالمعرفة.

¹ هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، مرجع سابق، ص 83.

المطلب الثاني: تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة

الفرع الأول: تأثير إدراك الأفراد لإدارة المعرفة في تطبيقها

نتيجة الإخفاقات التي مست الكثير من مشاريع إدارة المعرفة، بحثت العديد من الدراسات في سؤال هام وهو لماذا نجد أن الكثير من مبادرات إدارة المعرفة تفشل؟

والإجابة على ذلك كانت واضحة، هي الجهل بماذا يعني مفهوم إدارة المعرفة فعلا، والجهل بدور التكنولوجيا في إدارة المعرفة، وأيضا الجهل بأهمية التغييرات الثقافية والفلسفية وبكيفية وضع وتأسيس مفهوم إدارة المعرفة في البيئة التنظيمية وكأحد المتطلبات الأساسية.¹

ففي دراسة قاما بها (De Long & Fahey (2000, P113,118) على أكثر من (50) منظمة أمريكية

تطبق إدارة المعرفة، وجدوا أن هناك اعتقادا سائدا بأن الثقافة التنظيمية هي المعوق الرئيسي في بناء الموجودات المعرفية واستثمارها، وأن المديرين الذين تمت مقابلتهم يدركون أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، ولكنهم يجدون من الصعب تنظيم العلاقة ما بين الثقافة والمعرفة، في طرق تؤدي إلى الفعل.²

تساعد الثقافة التنظيمية أفراد المنظمة على التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها، ومن ثم يتم تعليم هذه الثقافة للأعضاء الجدد الداخلين إلى المنظمة كطريقة أو أسلوب للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات، ويجب على ثقافة المنظمة أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة، والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك فيها واستخدامها، لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك فيها.³ ويجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية:⁴

-تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي يجب إدارتها.

-تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن

الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الشخص الذي يستطيع خزنها.

-إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.

-صوغ (تشكيل) العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء المنظمة.

¹ رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص 83.

² سامي عبد الله المدان وآخرون، مرجع سابق، ص 116.

³ هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، مرجع سابق، ص 82.

⁴ نفس المرجع، ص 82.

الفرع الثاني: تأثير الرؤية المشتركة في تطبيق إدارة المعرفة

حينما يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومدركات ومصالح جماعية وهذا يساعدهم على تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم، ويمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة على تكامل وضم الموارد، كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية.¹

الرؤية المشتركة لأي منظمة يجب أن تكون مبنية من خلال الرؤى الفردية أو الشخصية للعاملين فيها والقادة في منظمات التعلم، ويعني ذلك أن الرؤية التنظيمية لا يجب خلقها من خلال القادة فقط والأفضل خلقها وبنائها من خلال تفاعل الأفراد في المنظمة، و فقط من خلال المواءمة بين الرؤى الفردية وبما يمكن من وضع رؤية مشتركة للمنظمة. إن دور القائد في خلق رؤية مشتركة هو المشاركة برؤيته مع رؤى الآخرين بالمنظمة، ولا يمكن فعل ذلك بالقوة ولكن من خلال تشجيع الآخرين بالمساهمة برؤيتهم مع رؤية قادتهم، واعتمادا على هذه الرؤى فإنه يتم استنباط أن:

$$\text{رؤية المنظمة} = \text{الرؤية الشخصية} + \text{رؤية القادة} + \text{رؤى الآخرين}$$

ولذا يجب أن تدوب مختلف الرؤى داخل المنظمة في رؤية المنظمة ككل، فحينما يشارك الأفراد بعضهم بعضا الأفراد والأهداف والرؤى والتطلعات والنظرة إلى مستقبل المنظمة فإن هذا يساعدهم بشكل كبير على تصورهم الفائدة من تبادلهم لمواردهم المعرفية، حيث أن كل ذلك يساعد الأفراد على تجنب مساوئ عدم أو سوء الاتصال، وتصبح لديهم فرصة أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية وفق مبدأ الفائدة المتوقعة، إذ يصبح كل فرد مصدرا للمعرفة وفي نفس الوقت مخزنا للمعرفة الآخرين.²

الفرع الثالث: تأثير ممارسات الإدارة العليا في تطبيق إدارة المعرفة

إن الثقافة التنظيمية تعد حاضنة أساسية لمعارف المنظمة، وعليه فإن تبادل وتقاسم هذه المعارف فيما بين الأفراد والمجموعات لإنشاء الأفكار الإبداعية يتطلب من مسؤولي المنظمة العمل على تعزيز مبادئ الثقة والأمان والمشاركة لخلق التفاعل والتواصل الداعم للتدفق الفعال للمعرفة في مختلف الاتجاهات والمستويات، وهو ما يعني ضرورة الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية أساسها التعاون والنجاح الجماعي وليس المنافسة والنجاح الفردي وذلك في أبعادها المختلفة (المظهر الخارجي، القيم الظاهرية والقيم غير الملموسة) مع ضرورة تطوير نظم الحوافز والمكافآت الجماعية لتشجيع الأفراد على

¹ حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (2)، 2006، ص، ص 232، 233.

² رياض عيشوش، مرجع سابق، ص 86.

الفصل الثاني..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

الانسجام معها دون إغفال لطبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة، وذلك لتوفير الوسط الملائم لدعم عملية تطبيق إدارة المعرفة.¹

فلا بد للقائمين على مشروع إدارة المعرفة وحتى ينجح المشروع وتنجح إدارة المعرفة في أداء عملها، لا بد من تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز للعاملين والإداريين والقائمين على المعلومات والبيانات والمعرفة، فتحفيز العاملين يساعد على التعاون والتشارك في خلق ثقافة معرفية قائمة على المشاركة وتبادل المعلومات، وبالتالي إشاعة هذه المعلومات والبيانات والمعرفة في المنشأة للحصول منها على الفائدة القصوى.²

على المنظمة أن توجد وتشكل طبيعة البيئة التي من خلالها تكون هناك مساهمات ومشاركات ونقل وتفاعل للمعرفة بين أعضاء التنظيم، والمنظمة يجب أن تدرب أفرادها على التنسيق والتعاون على أن يكون تفاعلهم بطريقة ذات معنى ومغزى، وللتوسع في تجميع المعرفة فإن المنظمة يجب عليها أن تبذل الجهود نحو تطوير التفاعلات ذات المغزى بين مجتمعات وحالات التصرفات والممارسات.³

¹ بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد (10)، 2011، ص، ص 61،62.

² علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص، ص 44،45.

³ سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 471.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل أن نبرز أهمية المعرفة التي أصبحت ذات بعد استثماري واستراتيجي حقيقي من شأنها أن تضمن الاستمرارية والنمو للمنظمات، حيث أن تراكم المعارف العلمي والعملية هو الذي يسمح بحل المشاكل التي تواجه المنظمات. فمستقبل منظمات الأعمال اليوم يتوقف على مدى الإدراك والاستثمار لمواردها وموجداتها المعرفية استثمارا امثل يضمن لها البقاء والنمو، وتعتبر عمليات إدارة المعرفة هي سر تحقيق النجاح والتميز من خلال العمليات التالية: توليد المعرفة، والتشارك بها وتطبيقها من اجل بناء ذاكرة تنظيمية أفضل.

ومن أجل المساهمة في تطبيق المنظمة لإدارة المعرفة تطبيقا فعالا، بينا في دراستنا النظرية هذه أن للثقافة التنظيمية تأثير كبير في تطبيق إدارة المعرفة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في مطاحن الأوراس وحدة أريس

تمهيد:

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري من عموميات حول الثقافة التنظيمية ومفاهيم عامة حول إدارة المعرفة من خلال الفصلين السابقين، سيتم خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس، مبرزين في ذلك مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة للمؤسسة محل الدراسة، باعتبارها مؤسسة اقتصادية متكاملة، إنما ليست مجرد مؤسسة إنتاجية منعزلة عن محيطها.

سينطوي هذا الفصل على تقديم وصفا لمنهجية الدراسة وإجراءاتها والأداة المستخدمة في جمع البيانات وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها، وتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول : تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس

سنحاول خلال هذا المبحث التطرق إلى الجزء التعريفي بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة مطاحن الأوراس -وحدة أريس-، من خلال تقديم نظرة شاملة حول نشأتها وهيكلها التنظيمي والمنتجات التي تنتجها الوحدة.

المطلب الأول: نشأة وتقديم المؤسسة

سنطرق في هذا المطلب إلى المؤسسة التي تفرعت منها الوحدة محل الدراسة، وبعض الوحدات المنتشرة بشرق البلاد التابعة لنفس المؤسسة وهي المؤسسة الأم "الرياض"¹.

أولا/ تقديم المؤسسة الأم "الرياض"

المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية للحبوب ومشتقاتها، مؤسسة وطنية لها عدة فروع في عدة ولايات، ونظرا لأهميتها في تنمية الاقتصاد الوطني وتلبية مستلزمات المجتمع، حيث عملت الدولة الجزائرية على تطويرها وإنشاء مؤسسات ووحدات عبر القطر الوطني لتغطية الطلب المحلي وهذا أثر المرسوم رقم 375-82 المؤرخ في 27 نوفمبر 1982 حيث ظهرت إلى الوجود عدة مؤسسات في عدة مدن هي باتنة، قسنطينة وسطيف.

بعد اتجاه الاقتصاد الوطني نحو اقتصاد السوق والرفع الجزئي لقيود الوصايا فيما يتعلق بتسيير المؤسسات وتحديد الأسعار ترك لهذه الأخيرة حرية المبادرة حيث أصبحت المؤسسة الأم "الرياض" هي التي تقوم ببعض الوظائف مثل: تموين، إنتاج، تخزين، تسويق... الخ.

ولهذه المؤسسة وحدات تابعة لها منها من تقوم بالإنتاج ومنها من تقوم بالتسويق أما القرارات المتعلقة بتسييرها فهي مركزية للمؤسسة الأم Eryad الكائن مقرها بقسنطينة.

الجدول التالي يبين الوحدات الإنتاجية والتجارية المنتشرة بشرق البلاد التابعة لـ Eryad

¹ اعتمادا على بعض الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم (04) الوحدات التجارية والإنتاجية المنتشرة بشرق البلاد

المنطقة	نوعية الوحدة	العدد	ملاحظة (نوع المنتج)
قسنطينة	وحدة تجارية	01	/
الحامة	وحدة إنتاجية	02	سميد + دقيق
الخروب	وحدة إنتاجية	01	دقيق + حلويات
باتنة	وحدة تجارية	01	/
باتنة	وحدة إنتاجية	01	سميد + دقيق
آريس	وحدة إنتاجية	01	سميد + دقيق
خنشلة	وحدة تجارية	01	/
أم البواقي	وحدة تجارية	01	/
لعوينات	وحدة إنتاجية	01	سميد + دقيق + عجائن
الحروش	وحدة إنتاجية	01	سميد + دقيق + عجائن
سكيكدة	وحدة تجارية	01	/
سكيكدة	وحدة إنتاجية	01	سميد + دقيق
عنابة	وحدة تجارية	01	/
عنابة	وحدة إنتاجية	02	سميد + دقيق
قالمة	وحدة تجارية	01	/
بوشقوف	وحدة إنتاجية	01	سميد + دقيق + مركب خميرة
بوشقوف	وحدة تجارية	01	سميد + دقيق + مركب خميرة
تبسة	وحدة تجارية	01	سميد + دقيق + مركب خميرة
الطارف	وحدة تجارية	01	سميد + دقيق + مركب خميرة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات متحصل عليها من الإدارة

ثانيا/ تقديم مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس

تعتبر مطاحن الأوراس التي تحمل اسم "مصطفى بن بولعيد" من بين المؤسسات الإنتاجية القديمة التابعة لمجموعة الرياض، أو ما يسمى بمجموعة سميد، التي تأسست سنة 1965 لتأخذ طابعا صناعيا وتجاريا، ومع إعادة هيكلة مؤسسات الرياض انبثقت مطاحن الأوراس كشركة فرعية تابعة لمجمع سميد في تاريخ 24 ديسمبر 1997، ذات رأسمال

-الفصل الثالث..... دراسة ميدانية في مطاحن الأوراس -وحدة أريس

اجتماعي يقدر بـ 120.000.000 وتضم إلى جانب الوحدة الإنتاجية باتنة وحدة أريس، والتي سنطرق إليها بالتفصيل.

1. نشأة الوحدة والموقع

الوحدة الإنتاجية مصطفى بن بولعيد وحدة تابعة للمؤسسة الوطنية الصناعية الغذائية من الحبوب ومشتقاتها تقوم بإنتاج ثلاثة أنواع من المنتجات سميد، دقيق ومنتوج ثانوي يطلق عليه المستخلصات الأخرى، وتعتبر مطاحن الأوراس وحدة أريس من بين المؤسسات الإنتاجية القديمة التابعة لمجموعة الرياض، بدأت أشغال إنجاز الوحدة سنة 1977 ودامت 11 سنة وأنجزت من طرف المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية يسنلري ومؤسسة بيلار السويسرية التي قامت بتزويد المطحنة، تقع غرب مدينة أريس على الطريق الوطني رقم 31 الرابط بين باتنة وبسكرة مرورا بأريس، تبعد على مدينة أريس بحوالي 3 كلم، وتبعد عن الولاية باتنة بحوالي 60 كلم، وتقدر المساحة الإجمالية للوحدة بـ 09 هكتارات منها 1.5 هكتار مغطات.

2. بداية النشاط

بدأت مطاحن الأوراس وحدة أريس نشاطها الإنتاجي في 1988 برأسمال قدره 5000.000.00 دج وبعدد عمال قدره 154 عامل وطاقعة إنتاجية مقدرة بـ 2000 قنطار / 24 ساعة (1000 قنطار سميد و 1000 قنطار /دقيق) وسنة 1999 تم رفع رأسمالها بـ 115.000.000.00 دج ليصبح 120.000.000.00 دج

3. الطاقة التشغيلية واحتياجات الوحدة من الطاقة

الطاقة التشغيلية: عدد العمال في الوحدة حسب آخر إحصائية لسنة 2019 قد بلغ 94 عامل حسب الاختصاصات التالية:

▶ الإطارات: 08 إطارات

▶ عون التحكم: 34 عون

▶ عامل منفذين: 52 عامل

تمتلك الوحدة آلة عملاقة مركبة يشرف عليها عاملين إثنين (02) بالتناوب.

احتياجات الوحدة: تستهلك الوحدة مل من:

▶ الماء 1000 متر مكعب يوميا

▶ الطاقة الكهربائية: 3150 كيلواط يوميا.

المطلب الثاني: أسباب إنشاء الوحدة، أهدافها ومشاكلها

سنوضح في هذا المطلب أهم الأسباب التي دفعت إلى إنشاء المؤسسة، وأهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكما سنحاول التطرق إلى بعض المشاكل التي تواجهها الوحدة.¹

أولا/ أسباب إنشاء الوحدة:

يعود السبب الرئيسي لإنشاء الوحدة إلى أسباب سياسية بالدرجة الأولى في إطار تنمية المنطقة التاريخية اقتصاديا وسياسيا ولفك العزلة عنها تحت ما يسمى اسم سياسة التوازن الجهوي العام على مستوى الوطن وتوزيع الأقطاب الاقتصادية الكبرى وطنيا وجهويا. جاء قرار إنشاء الوحدة في إطار المخطط الرباعي الثاني 1975/1979 لتبدأ عملية البناء في أكتوبر 1977 لتتوقف بعد ذلك بسبب الإفلاس، ويعطي الدفع لمواصلة الأشغال وفق المرسوم الوزاري 82/375 المؤرخ في 27 نوفمبر 1982 لتنتهي سنة 1988.

ثانيا/ أهداف الوحدة:

تسعى الوحدة لتحقيق الأهداف التالية على المدى المتوسط والطويل:

- ✓ زيادة الإنتاج من الدقيق والسميد في المنطقة خاصة في الوطن عامة.
- ✓ تموين السوق الوطنية بالمنتجات الرفيعة الجودة.
- ✓ إشباع فئة عريضة من المستهلكين.
- ✓ توفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل.

ثالثا/ المشاكل التي تعترض نشاط الوحدة:

هناك مجموعة من المشاكل تواجه الوحدة ونوجز أهمها فيما يلي :

- **مشكل متعلقة بالموقع الجغرافي:** تقع وحدة أريس في منطقة جبلية شبه معزولة، وبعيدة عن الولايات المستهلكة لهذه المنتجات وخاصة الولايات التي تتواجد فيها مثل هذه الوحدات، كما أن الطريق المؤدي إلى موقعها كثيرة الالتواء مما يصعب عملية التموين والتوزيع.
- **مشاكل متعلقة بالنقل:** تعتبر وسائل النقل عاملا هاما ومؤثرا بشكل كبير في عملية التموين، حيث تعتبر الوحدة عاجزة في هذا المجال لمحدوديتها، 20 شاحنة مصنفة كما يلي:

¹ اعتمادا على بعض الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

جدول رقم (05) أنواع و عدد الشاحنات بالمؤسسة

سيارة Expres	03 طن	10 طن	20 طن	نوع الشاحنة
01	02	11	06	العدد

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات متحصل عليها من الإدارة

يلاحظ من الجدول السابق الذكر أن وسائل النقل مقارنة بحجمها وبيانتاجها فهي لا تكفي لتموين المؤسسة وتوزيع منتجاتها بشكل كامل، وخاصة وإن هذه الوسائل تتعرض للعطل بين المرة والأخرى وهو ما يؤثر على أداء الوحدة من ناحية التموين والتوزيع.

➤ **مشاكل متعلقة بالأحوال الجوية :** نلاحظ أن نشاط التموين والتوزيع ونشاط الوحدة يتأثر عموما بشكر كبير بالأحوال الجوية خاصة في فصل الشتاء، حيث أن تساقط الثلوج والأمطار تعزل المنطقة انعزالا شبه كلي خلال فترات قد تتجاوز الأسبوعين أو أكثر، مما يؤدي إلى توقف نشاط التموين والتوزيع خلال فصل الشتاء وهو ما يؤثر سلبا على الوحدة من ناحية الأرباح والخسائر التي تتكبدها وتأثر مكانتها السوقية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومنتجات المؤسسة

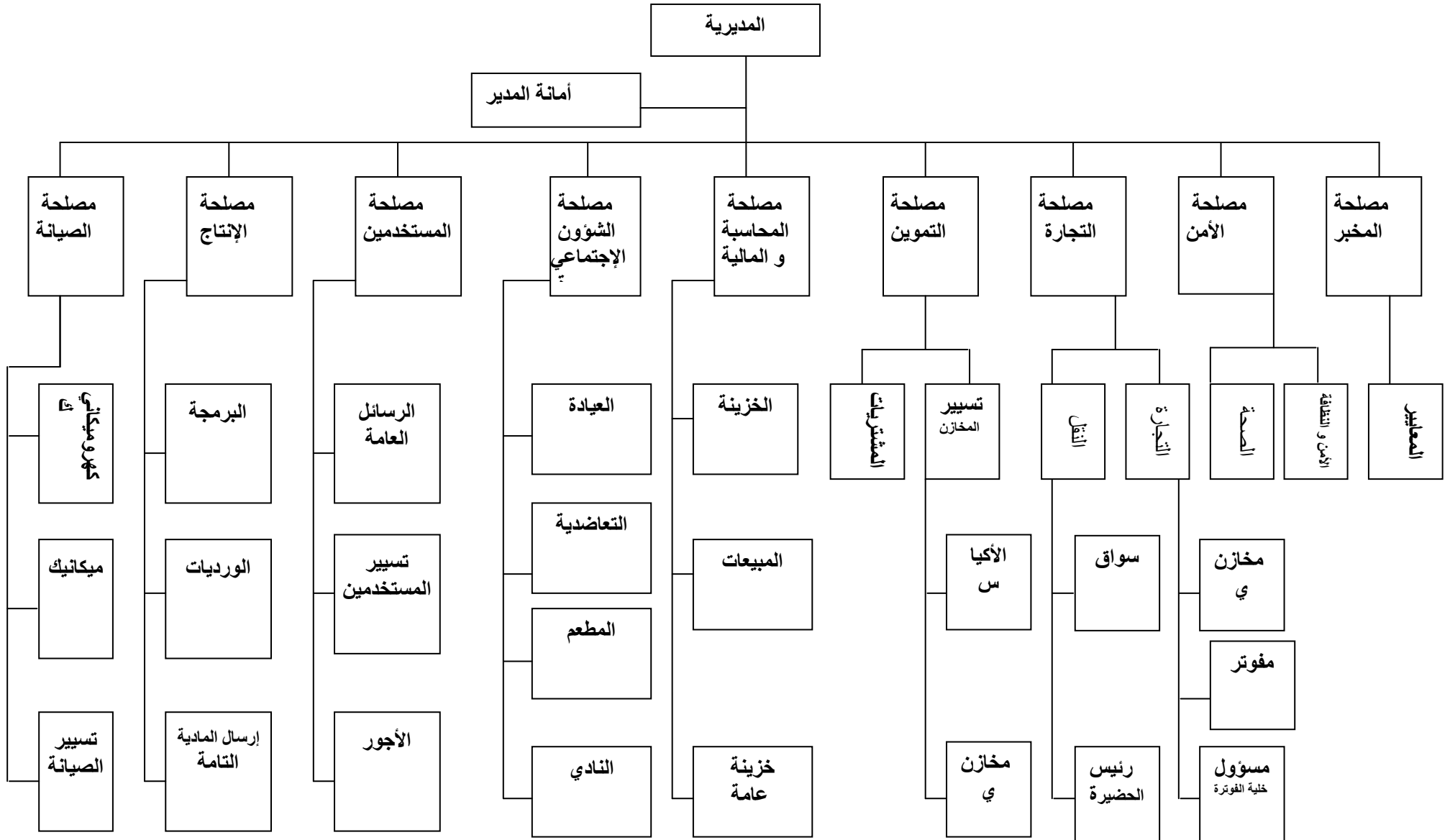
أولا/ الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الأشكال التي توضح الوحدات والأقسام المتواجدة بالوحدة، ومن خلاله يمكن التمييز بين الرئيس والمرؤوس وفصل المهام بين كل من الفرد والمؤسسة¹.

¹ اعتمادا على بعض الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل رقم (09) الهيكل التنظيمي للمؤسسة

-الفصل الثالث..... دراسة ميدانية في مطاحن الأوراس -وحدة أريس



1. مدير الوحدة: وهو المشرف على إدارة الوحدة ويقوم بتسييرها ويهتم بمصالحها الداخلية والخارجية، ويطبق القوانين الأساسية داخلها.
2. الأمانة: تقوم بتسيير شؤون الإدارة بالتنسيق مع المدير، كما تسجل وترتب المواعيد بالتنسيق مع المصالح الأخرى داخل المؤسسة.
 - أ. مصلحة المستخدمين : تقوم بتسيير المستخدمين وذلك أنها تتكفل بجميع ملفات المستخدمين وتحرير مختلف القرارات المختلفة مثل العطل والتثبيت والترسيم والعلاوات والنقل والأجور... الخ. وتشرف على النظام العام للعمال من حيث الانضباط في العمل والغيابات، وكذا تسيير وتنظيم العمال وفق القانون الداخلي والاتفاقيات التي تتم على مستوى المديرية ونقابة العمال، وتهتم أيضا بتكوين العمال سواء بمركز التكوين أو بتكوينهم في الميدان أو من خلال مراكز التكوين، ويتولى تسيير هذه المصلحة الرئيس و 14 من الموظفين الآخرين موزعين على فروع الرسائل العامة وتسيير المستخدمين والأجور.
 - ب. مصلحة الصيانة: تتكفل بإصلاح الآلات والمعدات وتقوم بالصيانة التي تحتاج إليها الوحدة لضمان السير الحسن للعمل، ويشرف عليها رئيس المصلحة و 11 عاملا من ذوي الخبرة في الميكانيك، ويسهرون على القيام بجميع الإصلاحات والصيانة التي تحتاجها الوحدة موزعين على فروع كهروميكانيك وميكانيك وتسيير الصيانة، ولها علاقة ببعض المصالح حسب وظيفتها كمصلحة الإنتاج ومصلحة التموين.
 - ج. مصلحة الشؤون الاجتماعية : تقوم بجميع المساعدات والخدمات التي يحتاجها العامل مثل الأكل، لباس العمل، كما تقوم بتنظيم الرحلات وتوفير الإمكانيات والوسائل لممارسة بعض الرياضات، وذلك لضمان استقرار العمال وتحفيزهم على الإنتاج والعمل، حيث يشرف عليها رئيس المصلحة ويساعده في ذلك 05 عمال موزعين على مكاتب العيادة والتعاضدية والمطعم والنادي.
 - د. مصلحة الوقاية والأمن: تقوم بمهمة الحفاظ على أمن الوحدة من الحوادث المختلفة كما تقوم بتوعية العمال حول الأمور والأخطار المتعلقة بالعمل مثل: الحرائق والنظافة والقواعد الصحية، العمل على تطبيق التعليمات بحفظ الأمن والصحة ومتابعة حركة وسائل النقل الداخلية والخارجية من الوحدة سواء التابعة لها أو غير التابعة لها، حيث يشرف عليها رئيس المصلحة ويساعده في أداء القيام بالعمل 11 عامل موزعين على فروع الأمن والنظافة والصحة.
 - هـ. مصلحة التموين: تتمثل وظيفة هذه المصلحة في القيام بعمليات التموين الخاصة بقطع الغيار، الأغلفة، والحاجيات الأخرى، عدا المادة الأساسية تقوم بشرائها مصلحة الإنتاج وتربطها علاقة مع بعض المصالح الأخرى، مصلحة

المحاسبة والمالية من ناحية تسديد وتسجيل فواتير العمليات المختلفة للتموين، بالإضافة إلى مصلحة الصيانة تمدها بقطع الغيار ومصلحة الإنتاج التي تمدها بالأغلفة، يؤطر هذه المصلحة رئيسها يشرف على خمسة عمال موزعين على فروع تسيير المخازن والمشتريات.

و. **مصلحة الإنتاج**: تقوم مصلحة الإنتاج بمهمة التموين بالمادة الأولية (القمح بنوعيه اللين والصلب) واستقبالها وتخزينها بعد التأكد من جودتها ومعايرتها في المخبر، وبعد ذلك تمر إلى مرحلة الإنتاج وذلك بعد التصفية لتصبح منتجات تامة الصنع، وبعد الإنتاج تأتي عملية التعبئة في الأكياس وشحنها وإرسالها إلى مراكز التوزيع بعد التأكد من جودتها ومعايرتها مرة ثانية في المخبر، يتولى عملية تسيير المصلحة الرئيس و 81 عاملا موزعين على فروع البرمجة والورديات.

ز. **مصلحة المخبر**: مختبر الوحدة مجهز بأحدث الوسائل والأجهزة ويتولى مهمة التحليل الخاصة بالمادة الأولية والمنتج النهائي لمعرفة صلاحيتها وجودتها ومدى مطابقته للمواصفات المرغوبة وكمية الرطوبة اللازم توفرها في المادة الأولية لتسهيل عملية الطحن والتحويل، ويؤطر المصلحة رئيس المصلحة بمساعدة عامل واحد.

ح. **مصلحة التجارة**: تتمثل مهمتها الأساسية في بيع ونقل منتجات من سميد ودقيق ونخالة لزبائنها الممثلين في تجارة الجملة والشركات ودواوين تغذية الأنعام والتعاونيات الفلاحية، ويؤطرها رئيس المصلحة و 165 عاملا وتحتوى على أربعة فروع وهي:

- فرع التجارة: والتي تتمثل مهمتها في تسويق منتج الوحدة واستقبال الزبائن وفتح ملفات خاصة لهم.
- فرع الفوترة: الذي يقوم بتحرير جميع الفواتير وإرسالها إلى قسم المحاسبة.
- فرع التوزيع: يتم نقل المادة الأولية ونقل منتجات الوحدة بها كما يتم إيصال المنتجات لنقاط البيع التابعة للوحدة.
- نقاط البيع: من أجل التقرب من المستهلك قصد بيع منتجاتها بنفسها.
- ط. **مصلحة المحاسبة**: تعتبر من أهم المصالح في المؤسسة، وهذا راجع إلى أهمية النشاط الذي تقوم به وما تحتاجه من دقة ومتابعة مستمرة لجميع العمليات التي يجب ترجمتها إلى أرقام والحسابات التي بواسطتها يمكن معرفة ما حققته المؤسسة من ربح أو خسارة، وتضم قسم الخزينة وهو مسؤول عن التدفقات النقدية الواردة أو الخارجة خزينة الوحدة وقسم المحاسبة العامة يقوم بتسجيل مجمل العمليات التي تخص الوحدة ويشرف عليها رئيس المصلحة وموظفين اثنين موزعين على فروع الخزينة والمبيعات والمحاسبة العامة.

ثانيا/منتجات المؤسسة ومراحل الإنتاج

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية في مطاحن الأوراس -وحدة أريس-

تتمثل منتجات المؤسسة في الدقيق بنوعيه العادي والممتاز، السميد بنوعيه أيضا العادي والممتاز، منتوج النخالة ومنتوج السمولات، وهذه الأخيرة عبارة عن خليط من الدقيق والسميد ينتج عندما يتبقى الدقيق والسميد في خلايا التخزين للتصفية، ويمكن عرض منتجات المؤسسة وفق الجدولين التالي:

جدول رقم (06) أنواع منتجات المؤسسة

المنتوج	النوع	السعة
الدقيق	عادي	50/25 كلغ
	ممتاز	50/25/10/05 كلغ
السميد	عادي	25 كلغ
	ممتاز	25/20 كلغ
النخالة		100/25 كلغ
سمولات		100/25 كلغ

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات متحصل عليها من الإدارة

تتم عملية إنتاج المنتج النهائي من خلال عدة مراحل تمر بها المادة الأولية وذلك من الحصول على منتج ذو جودة عالية وتتمثل هذه المراحل في الشكل الموالي:

الشكل الرقم (10): مراحل الإنتاج



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على معلومات متحصل عليها من الإدارة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سنتناول في هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة ثم الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

سنحاول التطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة ونموذج الدراسة وحدود الدراسة.

أولا / منهج الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، فقمنا باختيار مطاحن الأوراس وحدة أريس نظرا لتناسبها ومتطلبات البحث، و للإجابة على الإشكالية المطروحة مسبقا، وبغية التعرف والإلمام بجميع جوانب الموضوع اخترنا المنهج الوصفي، وذلك يعود إلى أن إشكالية الدراسة وفرضياتها تتماشى مع هذا النهج الذي يسمح بجمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة، كما يقدم وصفا للنتائج المتوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

ثانيا/ نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين اثنين، متغير مستقل هو الثقافة التنظيمية ومتغير تابع هو إدارة المعرفة، الذي يساند الافتراض كون أن الثقافة التنظيمية لها علاقة بتطبيق إدارة المعرفة، وذلك أن تطبيق وتبني المؤسسة الثقافة التنظيمية يضمن لها بناء نقاط قوة من مواردها الداخلية غير الملموسة، تمكن من خلالها تطبيق إدارة المعرفة، وهذا يلزم ويتطلب من المؤسسة معرفة كيفية الحصول والمحافظة واستغلال هذه الموارد الغير مادية ذات العلاقة بإدارة المعرفة، ومن هنا يمكن أن نلخص هذه العلاقة في شكل معادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن: (y): إدارة المعرفة وهو المتغير التابع.

(x): الثقافة التنظيمية وهو المتغير المستقل.

ثالثا/ حدود الدراسة

- الحدود المكانية: مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني 2017/2016.
- الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عدد من العمال لمؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس.

المطلب الثاني: مصادر وأدوات الحصول على البيانات

سنطرق إلى أهم المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة من أجل الحصول على المعلومات وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة للحصول على نتائج الدراسة.

أولا/ مصادر الحصول على البيانات

لقد تم جمع البيانات بإتباع أساليب مختلفة حيث تم تحديد الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على المراجع والدوريات والتقارير والدراسات الجامعية ذات العلاقة بالموضوع. أما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد أدوات البحث التالية:

1. **الملاحظة:** تعتبر وسيلة مساعدة على التحليل والتفسير من خلال التواجد بالمكان محل الدراسة.
2. **الاستبانة:** تعتبر أداة القياس الرئيسية والمعول عليها في هذه الدراسة لجمع البيانات وقد صممت خصيصا لتغطي جميع متغيرات النموذج ضمن ثلاثة أقسام على النحو التالي:

أ. **القسم الأول:** حيث شمل هذا القسم المعلومات الشخصية للعمال وتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

الخبرة المهنية. وتتضمن مجموعة من الأسئلة والمقدرة بـ (04) أسئلة.

ب. القسم الثاني: حيث شمل هذا القسم محاور الثقافة التنظيمية وهي ثلاثة محاور ممثلة في: إدراك إدارة المعرفة، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا. وتتضمن مجموعة من الأسئلة و المقدره بـ (19) سؤالاً.

ج. القسم الثالث: حيث شمل هذا القسم محاور إدارة المعرفة وهي ثلاثة محاور ممثلة في: توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة. وتتضمن مجموعة من الأسئلة قدرت بـ (16) سؤالاً.

تم اختيار مقياس Likert الخماسي، وذلك لأنه يعتبر أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء بسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار على مدى موافقتهم على كل من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح، ولقد ترجمت الاستجابات كما هو موضح في الشكل التالي:

التصنيف	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

ثانياً/ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاستفادة في هذه الدراسة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) في تحليل البيانات التي جمعت، وفيما يلي أهم الأساليب التي تم استخدامها والغاية من استخدامها:

- النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات.

- معادلة Alpha Cronbaches لتحقيق من ثبات أداة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.

- استخدام معامل الإلتواء والتفلطح وذلك للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

- الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت المطبق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.

- تحليل الانحدار البسيط وذلك لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

المطلب الثالث: صدق الإستبيان ومجتمع الدراسة

سنحاول في هذه الدراسة التأكد من أن الأداة المستخدمة يمكن أن تعطينا معلومات صحيحة وأن محتواها معبر ومفهوم وبالإمكان أن نحصل من خلالها على المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة، وكما سنطرق إلى العينة التي تمت من خلالها الحصول على المعلومات التي تعتبر أساس الدراسة.

أولا/ صدق وثبات الإستبيان

1. صدق المحتوى:

لقد تم عرض أداة الدراسة على (4) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة محمد خيضر بسكرة، في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارية، من ذوي الإختصاص للتحقق من مدى صدق ووضوح أداة الدراسة، وقد أجرى المحكمون الملاحظات المختلفة على أداة الدراسة وتم أخذها بعين الاعتبار عند إعداد النموذج بشكله النهائي، حيث وافق المحكمون على فقرات الإستبانة لأبعاد الدراسة مع إجراء تغيير في صياغة بعض الفقرات. ومن خلال ما سبق من إجراءات تم التأكد من صدق أداة الدراسة التي تم إستخدامها.

2. ثبات الإستبيان:

إن الثبات يعني استقرار الإستبانة وعدم تناقضها مع نفسها، أي أن الإستبانة تعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة. ولقد تم قياس ثبات أداة الدراسة عن طريق استخدام معامل الثبات Alpha Cronbaches لقياس الإتساق الداخلي، حيث بلغ Alpha Cronbaches بالنسبة لجميع فقرات المتغير الأول المستقل قيمة (0,919)، أما قيمة Alpha Cronbaches لجميع فقرات المتغير الثاني التابع فقد بلغت (0,889)، وأما قيمة Alpha Cronbaches الكلية فهي (0,951)، حيث يلاحظ أن جميع فقرات قيم Alpha Cronbaches أكبر من النسبة المقبولة 60% مما يعكس ثبات أداة القياس.

3. صدق المحك:

يعني صدق المحك أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، ويمكن حسابه بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات Alpha Cronbaches، وقد وجدنا أن معامل الصدق الكلي بلغ (0,975) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف البحث، وكما نلاحظ الشيء نفسه لمحاور البحث وأبعادها.

والجدول رقم(04) يوضح نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة الخاصة بالاستبيان:

جدول رقم(07): نتائج صدق وثبات الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
إدراك إدارة المعرفة	07	0,774	0,879
الرؤية المشتركة	06	0,757	0,870
ممارسات الإدارة العليا	06	0,739	0,859
الثقافة التنظيمية	19	0,919	0,958
توليد المعرفة	06	0,723	0,850
تشارك المعرفة	06	0,771	0,878
تطبيق المعرفة	04	0,568	0,753
إدارة المعرفة	16	0,889	0,942
المجموع الكلي	35	0,951	0,975

المصدر : من إعداد الباحث اعتماد على برنامج Spss V 20 .

ثانيا/ مجتمع وعينة البحث

قمنا بإجراء هذه الدراسة بمؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس، حيث يعود سبب إختيار هذه المنظمة الصناعية، كونها مؤسسة إقتصادية متكاملة، إنما ليست مجرد مؤسسة إنتاجية منعزلة عن محيطها، حيث أن هذه الميزة تبين أن للمؤسسة ثقافة تنظيمية فريدة ناتجة عن نمط تسييرها، وخاصة يتجلى ذلك في التسيير الكفئ لمواردها البشرية، هذا ما قد يمكن الباحث من إيجاد ميدان يتوافق مع أهداف دراسته المتمثلة في معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة.

يتوقف صدق البيانات التي يحصل عليها الباحث حول مجتمع البحث على أسلوبه في إختيار عينة بحثه، وباعتبار مجتمع الدراسة يتكون من عدة فئات إجتماعية مهنية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان التنفيذ)، فإن العينة المناسبة لهذا المجتمع هي العينة الطبقية العشوائية، وهي إحدى الأنواع الأساسية التي تعطينا عينة ممثلة لمجتمع البحث. ويقوم هذا النوع من العينات على تصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات، وفقا للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم إختيار وحدات عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة.

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية في مطاحن الأوراس -وحدة أريس-

يتكون مجتمع البحث 94 عاملاً، وقد استخدمنا المعاينة الطبقية العشوائية، حسب الفئات الاجتماعية المهنية المكونة لمجتمع الدراسة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (08) عدد عمال المؤسسة

الفئات	العدد
إطارات	08
أعوان تحكم	34
أعوان تنفيذ	52
المجموع	94

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على معلومات متحصل عليها من الإدارة

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

سننتظر في هذا المبحث إلى تحليل وتفسير ما تم تفرغته من البيانات التي تم جمعها من خلال الاستمارة التي وزعت على موظفي المؤسسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

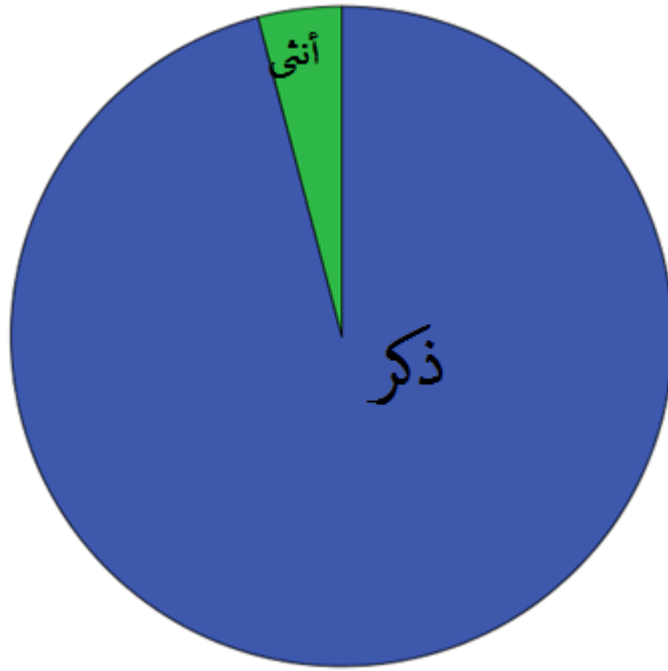
أولاً: الجنس

جدول رقم (09) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس

البيان	العدد	النسبة المئوية
- ذكر	47	95,9
- أنثى	2	4,1

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد على إفراغ استمارة البحث

الشكل رقم(11): تمثيل الأجوبة الخاصة-الجنس -



المصدر : من إعداد الباحث اعتماد على برنامج Spss V20.

يتضح من الجدول والشكل السابقان أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس أن 95,9% من أفراد العينة ذكور، و 4,1% إناث، وبالتالي نستنتج أن أغلبية الموظفين في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس هم ذكور، وهذا راجع إلى موقع المؤسسة المنعزل البعيد عن المنطقة العمرانية وطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب مجهود جسماني.

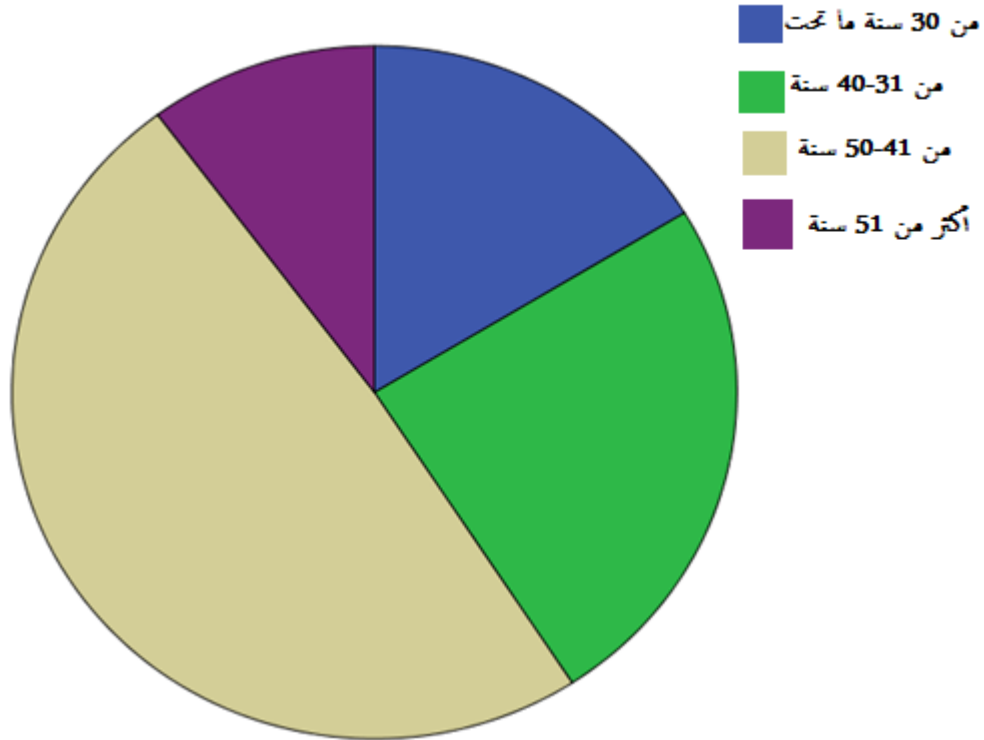
ثانيا: العمر

جدول رقم (10) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالعمر

البيان	العدد	النسبة المئوية
من 30 سنة فأقل	08	16,3
من 31 إلى 40 سنة	12	24,5
من 41 إلى 50 سنة	24	49,0
أكثر من 50 سنة	05	10,2

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد على إفراغ استمارة البحث

الشكل رقم) 12): تمثيل الأجوبة الخاصة - العمر -



المصدر : من إعداد الباحث اعتماد على برنامج Spss V 20.

يتضح من الجدول السابق والشكل البياني المتمثل في الدائرة النسبية أن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب العمر يتبين أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة 49%، ويليهم الذين تتراوح أعمارهم (من 31 إلى 40 سنة) وذلك بنسبة 24,5%، ويليهم الذين أعمارهم (من 30 سنة فأقل) وذلك بنسبة 16,3%، ويليهم بعد ذلك الذين أعمارهم (أكثر من 50 سنة) بنسبة 10,2%، ما نلاحظه من نتائج الجدول أن معظم العمال هم ذو أقداميه في العمل، وهذا يعود إلى اهتمام المؤسسة بالعمال ذوي الخبرة ومحاولتها الاحتفاظ بهم نظرا للتجارب التي يمتلكونها في العمل من مواجهة مشاكل ووجهات النظر بعيدة المدى التي يتمتعون بها في اتخاذ القرارات اللازمة، كما نلاحظ أيضا أن المؤسسة تتمتع بمجموعة من فئة الشباب، وهذا يعود إلى الحاجة الماسة للمؤسسة لهذه الفئة الشبانية التي تساعدهم في القيام بالأعمال اللازمة والتي تخص كل واحد منهم على حدى.

ثالثا: المؤهل العلمي

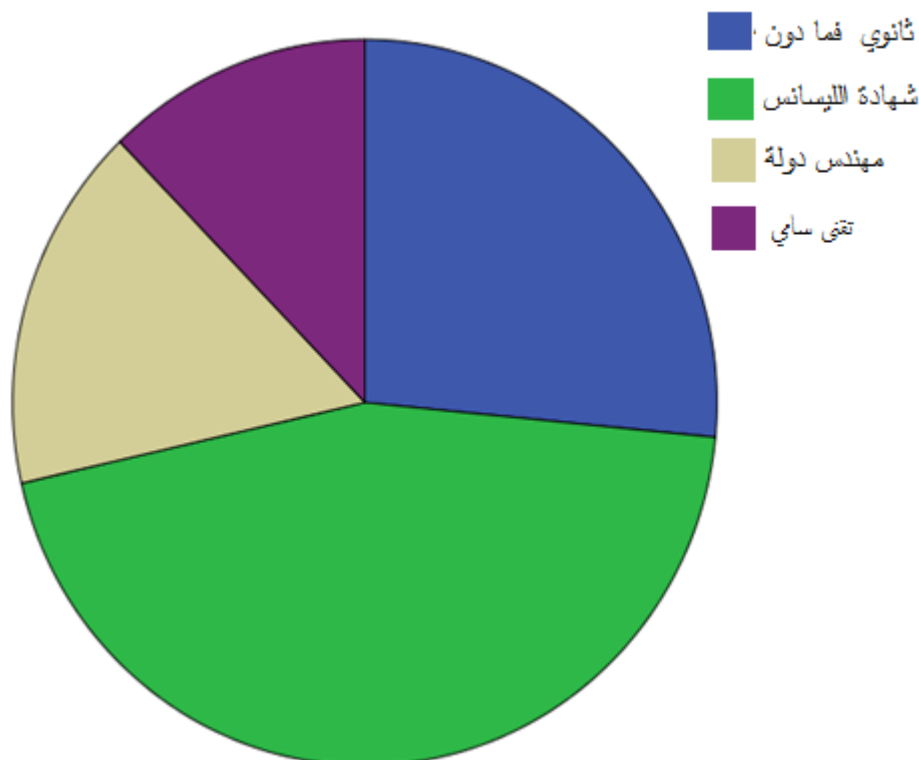
جدول رقم (11): تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بالمؤهل العلمي

البيان	العدد	النسبة المئوية
ثانوي فما دون	13	26,5
شهادة اليسانس	22	44,9

16,3	08	مهندس دولة
12,2	06	تقني سامي

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد على إفراغ استمارة البحث

الشكل رقم (13): تمثيل الأجوبة الخاصة - المؤهل العلمي -



المصدر : من إعداد الباحث اعتماد على برنامج Spss V 20.

يتضح من الجدول والشكل البياني المتمثل في الدائرة النسبية أن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المؤهل العلمي أن أغلب أفراد العينة مستواهم الليسانس وذلك بنسبة 44,9%، ويليهم الذين لديهم مستوى ثانوي فما دون وذلك بنسبة 26,5%، ويليهم في المركز الثالث الذين مستواهم شهادة مهندس دولة وذلك بنسبة 16,3%، ويليهم في الأخير الأفراد ذوي المستوى تقني سامي بنسبة 12,2%، وما نلاحظه من تحليل الجدول أن المؤسسة بدأت في استقطاب العمال ذوي المستوى العالي وذلك مقارنة بالإحصائيات السابقة، وهو ما يساعدها في تطبيق إدارة المعرفة.

رابعا: سنوات الخبرة

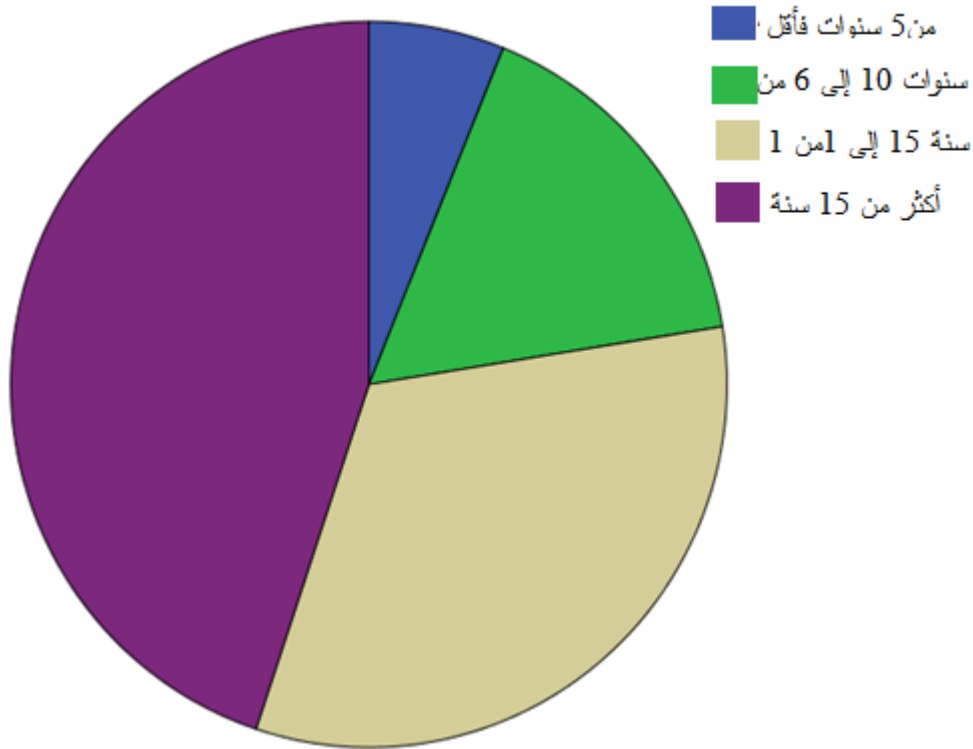
جدول رقم (12) تحليل البيانات الشخصية المتعلقة بعدد السنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	البيان
6,1	03	من 5 سنوات فأقل
16,3	08	من 6 إلى 10 سنوات

32,7	16	من 11 إلى 15 سنة
44,9	22	أكثر من 15 سنة

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد على إفراغ استمارة البحث

الشكل رقم(14): تمثيل الأجوبة الخاصة - عدد السنوات الخبرة -



المصدر : من إعداد الباحث اعتماد على برنامج Spss V 20.

يتضح من الجدول والشكل البياني المتمثل في الدائرة النسبية أن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة أن أغلبهم يشتغلون بخبرة أكثر من 15 سنة وتقدر نسبتهم بـ 44,9%، وهو ما يعود بالنفع على المؤسسة، ويليهم الأفراد الذين يشتغلون بخبرة (من 11 إلى 15 سنة) تقدر بنسبة 32,7%، ويليهم في المرتبة الثالثة الأفراد الذين يشتغلون بخبرة تقدر (من 6 إلى 10 سنوات) وذلك بنسبة 16,3%، وفي الأخير نجد الأفراد ذو الخبرة التي تقدر (من 5 سنوات فأقل) وذلك بنسبة 6,1%، وهذا يعني أن العمال في المؤسسة يتمتعون بخبرة كبيرة وهو ما يمنح الوحدة الإنتاجية مطاحن الأوراس قفزة نوعية نحو الأمام في أداء وتحقيق الإستراتيجيات المرسومة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير صحة الفرضيات

قبل البدء في تحليل محاور الإستبانة لابد من التأكد من أن المجتمع خاضع لتوزيع طبيعي، وذلك لكي تكون التحليلات والتفسيرات أكثر مصداقية.

أولاً/ اختبار التوزيع الطبيعي

يجب أن نختبر أولاً التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسوف نقوم بحسابه من خلال معامل الإلتواء والتفلطح، لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أن قيم معامل الإلتواء يجب أن تكون محصورة بين $[-1, 1]$ وقيم معامل التفلطح محصورة بين $[-3, 3]$.

وفي الجدول التالي النتائج المتحصل عليها بعد إجراء الدراسة:

الجدول رقم(13) معاملات الإلتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

التفلطح kurtosis		الإلتواء Asymétrie		المتغيرات والأبعاد
الخطأ المعياري	الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	
0,668	-1,242	0,340	-0,663	إدراك إدارة المعرفة
0,668	-1,160	0,340	-0,555	الرؤية المشتركة
0,668	-1,214	0,340	-0,525	ممارسات الإدارة العليا
0,668	-1,450	0,340	-0,601	الثقافة التنظيمية
0,668	-1,062	0,340	-0,787	توليد المعرفة
0,668	-1,167	0,340	-0,643	تشارك المعرفة
0,668	-0,814	0,340	-0,497	تطبيق المعرفة
0,668	-1,577	0,340	-0,532	إدارة المعرفة

المصدر : من إعداد الباحث اعتماد على برنامج Spss V20.

من خلال نتائج الجدول رقم (10) يتضح لنا أن قيم معامل الإلتواء تنتمي للمجال $[-1, 1]$ ، وقيم معامل التفلطح تنتمي للمجال $[-3, 3]$ ، وبالتالي فإن هذا الشرط محقق لإتباع البيانات التوزيع الطبيعي.

ثانيا/ تحليل وتفسير محاور الإستبانة

تمت دراسة نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال من فقرات المحور وتحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول، وذلك بهدف التعريف على اتجاهات المستجوبين، سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث. وقد تم تقسيم قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) إلى فئات، حيث أن مسافة الفئات تساوي 0.8 كما يلي:

(1-1.79) غير موافق تماما

(1.80-2.59) غير موافق

(2.60-3.39) محايد

(3.40-4.19) موافق

(4.20-5) موافق تماما

حيث أن مسافة الفئات تساوي 0.8

1 -تحليل وتفسير أبعاد محور الثقافة التنظيمية

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	أبعاد الثقافة التنظيمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	إدراك إدارة المعرفة	0,84707	3,4840	01	موافق
01	أعتقد أنه يجب عليا توضيح أفكارى لزملائي داخل المؤسسة	1,402	3,31	06	محايد
02	أعتقد أنه يتوجب عليا وعلى زملائي أن يكون لدينا تصور واضح حول ما يعنيه مصطلح إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث	1,190	4,00	01	موافق
03	معارفى وخبراتي تساهم في تحسين خدمات المؤسسة	1,313	3,33	05	محايد
04	أفهم المهام الموكلة لي بشكل واضح	1,523	3,18	07	محايد

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية في مطاحن الأوراس -وحدة أريس-

موافق	02	3,71	1,275	أعتقد أن التعديلات الإدارية والتكنولوجية التي تقوم بها المؤسسة هي في صالحها	05
محايد	04	3,37	1,202	أعتقد أن المؤسسة تقوم بتقييم الأفراد على أساس أدائهم بغض النظر عن هويتهم ومناصبهم	06
موافق	03	3,49	1,157	هناك تعديلات إدارية وتكنولوجية قامت بها المؤسسة واجهتها مقاومة من طرف العاملين	07
موافق	02	3,4592	0,88945	الرؤية المشتركة	
موافق	01	3,92	1,077	تتوافق أهدافي مع أهداف المؤسسة	08
محايد	04	3,39	1,272	أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة	09
موافق	03	3,53	1,243	أعمل على التوفيق بين مبادئ ومعتقدات المؤسسة	10
موافق	02	3,57	1,458	أعمل على نقل المبادئ والمعتقدات السائدة إلى الموظفين الجدد	11
محايد	05	3,27	1,366	أعتبر المشاكل التي تواجه سير العمل في المؤسسة مشاكل تخصني	12
محايد	06	3,08	1,484	أتعامل مع زملائي أثناء العمل بلغة ومصطلحات مشتركة	13
محايد	03	3,3231	0,90741	ممارسات الإدارة العليا	
محايد	01	3,39	1,441	تقوم المؤسسة بتوظيف الأفراد ذوي الخبرات	14
محايد	03	3,37	1,253	من الضروري أن تضع الإدارة برامج لتبادل الموظفين مناصبهم وذلك لتمكينهم والاستفادة من خبراتهم	15
محايد	02	3,37	1,395	تتم ترقية الأفراد في المؤسسة بناء على حجم المعرفة والمهارة التي يكتسبها	16
محايد	04	3,33	1,360	تعمل الإدارة على الاهتمام بالأفراد الذين يقدمون أفكارا جديدة	17
محايد	05	3,29	1,339	تحرص الإدارة العليا على الاستفادة من تجارب النجاح السابقة	18
محايد	06	3,20	1,472	تمنح المؤسسة مكافآت لمن يحقق أفضل النتائج	19
موافق	-	3,4253	0,84892	الثقافة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج Spss V20.

1. إدراك إدارة المعرفة:

من خلال الجدول رقم (11) تشير نتائج هذا البعد أنه من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي قد بلغ (3,4840)، وبانحراف معياري (0,84707)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق"، لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، وهذا يدل على وعي الأفراد بمدى أهمية إبداء معارفهم ومساهماتهم في إثراء إدارة المعرفة وأيضا بمدى أهمية الأمور التي تقوم بها المؤسسة بما يخص إدارة المعرفة، حيث نجد أيضا أن عمال المؤسسة لديهم تصور واضح ومفهوم بما يعنيه مصطلح إدارة المعرفة والذي يساعدهم في تحسين الخدمات التي يقدمونها للمؤسسة بشكل جيد ودقيق، وخاصة التعديلات التي تقوم بها المؤسسة سواء من الناحية الإدارية والتكنولوجية، فعمال المؤسسة نجد أنهم واعون ولديهم إدراك تام بمدى هاته التعديلات التي تساعد المؤسسة من جهة، وتساعدهم أيضا من جهة أخرى على تطوير أدائهم وكسب المزيد من المعرفة والمهارات الجديدة والتي تجعلهم ينافسون باقي المؤسسات وذلك بتقديم منتج جيد وذو جودة عالية وبأقل وقت وأقل تكلفة وأقل جهد.

2. الرؤية المشتركة:

من خلال الجدول رقم (11) تشير نتائج هذا البعد أنه من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي بلغ (3,4592)، وبانحراف معياري (0,88945). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق"، لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، وهذا يدل على توفر الولاء لدى أفراد المؤسسة التي يعمل فيها، وهو عائد للثقة والاطمئنان في الأداء الوظيفي، حيث نجد عمال المؤسسة يعملون بكامل جهدهم على التوفيق بين مبادئهم ومعتقدات المؤسسة، وهذا ما يساعدهم على تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم من جهة أخرى، وأيضا نجد أنهم يقومون بخلق جو مناسب للعمل وذلك عن طريق التعاون المشترك فيما بينهم والعمل بلغة ومصطلحات مشتركة داخل فرق العمل.

3. ممارسات الإدارة العليا:

من خلال الجدول رقم (11) تشير نتائج هذا البعد أنه من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي قد بلغ (3,3231)، وبانحراف معياري (0,90741). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "محايد" لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [2.60-3.39]، وقد يرجع ذلك لكون الموظفون

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية في مطاحن الأوراس -وحدة أريس-

بالمؤسسة ليست لديهم المعلومات الكافية عن الأسباب والدوافع حول كيفية التوظيف بالمؤسسة، مما يتطلب جهودا أكبر من قبل مديري المؤسسة في الإدارات العليا لتحسين الممارسات وذلك خدمة لإدارة المعرفة، حيث نجد أن بعض عمال المؤسسة ليس لديهم معلومات كافية عن باقي الوظائف الأخرى، أي انه كل عامل يتوفر على معلومات تخص منصب عمله وحسب وهذا ما يولد تساؤلات وسط بعض العمال حول كيف تتم الترقية؟ إما تكون الترقية على حسب المعرفة والمهارة أم تكون على حسب الأقدمية، كما نجد أيضا أن الإدارة تقوم بمنح مكافآت لمن يحقق نتائج جيدة ولكن ربما لم تقم بالتحفيز الجيد لبقية العمال وذلك من اجل الرفع من وتيرة عملهم أو إخراج الأفكار التي تساعدهم على خلق المنافسة بين بقية العمال الآخرين.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتغير الثقافة التنظيمية ككل قد بلغ (3,4253)، وانحراف معياري (0,84892). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق" لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، وهذا يدل على أن هناك اهتماما لثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة في جميع المستويات ومختلف الأقسام بالمؤسسة وذلك من خلال إدراك الأفراد ووعيهم لإدارة المعرفة ووجود رؤية مشتركة بين جميع الأطراف، وأيضا مع تكثيف الجهود التي تقوم بها الإدارة العليا من ممارسات فعالة.

2- تحليل وتفسير محور إدارة المعرفة

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحور إدارة المعرفة

رقم العبارة	أبعاد ادارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	توليد المعرفة	3,3912	0,85969	02	محايد
01	أعمل في منصب يتناسب مع مؤهلاتي	3,63	0,195	02	موافق
02	أرى أنه من الضروري على الم مؤسسة أن تقوم بتنظيم دورات تدريبية خارج المؤسسة لاكتساب معارف جديدة	3,29	0,118	04	محايد
03	تقوم المؤسسة بتشجيع الأفراد على الإبداع في أداء أعمالهم	3,45	0,173	03	موافق
04	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة التسامح بين الأفراد	3,80	0,218	01	موافق

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية في مطاحن الأوراس -وحدة أريس-

				لتشجيعهم على الابتكار	
محاييد	06	0,147	2,96	تعطي المؤسسة حرية للموظفين للمساهمة في حل المشاكل	05
محاييد	05	0,208	3,22	تحرص المؤسسة على توظيف كفاءات لديها خبرة في العمل	06
موافق	01	0,95561	3,4286	التشارك بالمعرفة	
محاييد	06	1,453	3,18	لديا قابلية لتبادل المعارف مع زملائي	07
محاييد	05	1,291	3,20	تفتح المؤسسة مجالات للنقاش حول التعديلات التكنولوجية التي جرت في نظام العمل	08
موافق	02	1,607	3,57	أبادل معارفي مع زملائي في القسم الذي أعمل فيه	09
محاييد	03	1,453	3,37	تقوم المؤسسة بلقاءات خاصة مع الأفراد لاستخراج الأفكار والاقتراحات	10
موافق	01	1,241	4,04	أحرص على التواصل مع زملائي ذوي الأقدمية في العمل	11
محاييد	04	1,323	3,20	معارفي وخبراتي تساهم في تطوير معارف زملائي	12
محاييد	03	0,86277	3,2704	تطبيق المعرفة	
محاييد	02	1,354	3,29	تهيئ المؤسسة الأفراد قبل تطبيق أي معارف جديدة	13
موافق	01	1,138	3,53	أستخدم معارفي في المهام الموكلة إليا	14
محاييد	04	1,436	3,02	تعمل المؤسسة على الاستفادة من نتائج تطبيق المعارف	15
محاييد	03	1,283	3,24	تسمح المؤسسة للأفراد ذوي كفاءات عالية بتطبيق معارفهم في حل المشاكل	16
محاييد	-	0,82749	3,3750	إدارة المعرفة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج Spss V20.

1) توليد المعرفة:

من خلال الجدول رقم (12) تشير نتائج هذا البعد من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الثاني وبمتوسط حسابي بلغ (3,3912)، وبانحراف معياري (0,85969). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول (الاتجاه)

"محايد" لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [2.60-3.39]، وهذا ربما يعود إلى عدم قدرة مديري المؤسسة في الإدارات العليا بعدم معرفتهم كيفية طريقة أو أسلوب لتشجيع الأفراد على إخراج المعارف النظرية وما يمتلكونه من خبرة في حل بعض المشاكل التي تواجهها المؤسسة، حيث نجد أن المؤسسة لا تقوم بتنظيم دورات تدريبية خارج المؤسسة، وهذا ربما يعود إلى أن المؤسسة لا تعتمد على تقنيات عالية في الجانب العملي والتي تدفعها إلى عدم إنشاء هاته الدورات التدريبية، وهذا ما يجعل طبيعة العمل روتينية مما يجعل العمال في عدم اكتساب معارف جديدة، وأيضا نجد أن المؤسسة لا تعطي الحرية التامة للموظفين في حل بعض المشاكل بل تجعلهم يعالجون مشكلة معينة فقط في حال حدوثها بغض النظر في التفكير والابتكار في خلق أشياء جديدة.

(2) التشارك بالمعرفة:

من خلال الجدول رقم (12) تشير نتائج هذا البعد من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي بلغ (3,4286)، وبانحراف معياري (0,95561). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق" لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، وهذا يدل على عدم وجود احتكار للمعارف بين الأفراد مع الحرص الدائم للمؤسسة في الحفاظ على الأفراد ذوي الخبرات المتميزة، حيث نجد أن عمال المؤسسة لديهم الاستعداد والقابلية التامة لتبدا معارفهم مع باقي زملائهم في القسم الذي يشتغلون فيه، وهذا ما يساعدهم في خلق روح العمل والثقة فيما بينهم وهذا من اجل تسهيل طريقة العمل أيضا، وهذا التعاون والتبادل الجيد للمعلومات يكون بين العاملين الجدد والعاملين ذوي الأقدمية والذين يقومون بتوصيل المعلومات بشكل دقيق وسريع وسليم نظرا لاملاكهم الخبرة اللازمة في العمل المطلوب، وهذا أيضا ما يساهم في تطوير معارف بقية الزملاء الآخرين في العمل من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق أهدافهم أيضا.

(3) تطبيق المعرفة:

من خلال الجدول رقم (12) تشير نتائج هذا البعد من حيث الأهمية النسبية جاء في الترتيب الثالث وبمتوسط حسابي قد بلغ (3,2704)، وبانحراف معياري (0,86277). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "محايد" لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [2.60-3.39]، وهذا ربما يعود إلى عدم تخصيص الوقت اللازم بتهيئة الموظفين قبل تطبيق أي معارف جديدة من قبل مديري المؤسسة في الإدارات العليا ما يجعلهم يستخدمون معارفهم في المهام الموكلة إليهم، حيث نجد أيضا أن المؤسسة ربما لم تتمكن من إيجاد الأسلوب أو الطريقة الجيدة التي تساعدهم على الاستفادة من النتائج التي يحصلون عليها جراء تطبيقهم للمعارف التي يمتلكونها، وبالتالي نجد أن عدم تخصيص الوقت

اللازم بتهيئة العاملين قبل تطبيقهم أي تعديلات جديدة سواء من الناحية التكنولوجية أو الإدارية أو عدم استقبالهم للمعارف بشكل جيد يؤدي ذلك إلى عدم التطبيق الجيد للمعارف والأفكار بشكل سليم.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتغير إدارة المعرفة بلغ (3,3750)، وبانحراف معياري (0,82749). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "محايد" لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [2.60-3.39]، وهذا يدل على إعطاء المؤسسة أهمية كبيرة لعملية التشارك بالمعرفة، بينما نلاحظ عدم إدراك كيفية استغلال المؤسسة في استخراج المعارف الباطنية للموظفين وتفجير طاقاتهم الفكرية الداخلية إلى جانب تطبيق لتلك المعارف في الجانب الميداني.

المطلب الثالث : إختبار الفرضيات

أولا/ اختبار العلاقة بين محاور الإستبيان

لمعرفة بوجود تأثير للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس فإننا سنوضح ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بين كل بعد من المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" والمتغير التابع "إدارة المعرفة"، وسنقبل الفرضية التي تكون دالة إحصائيا. وذلك اعتمادا على قيمة معامل بيرسون ومستوى الدلالة، حيث يتم قبول صحة الفرضيات التي يكون فيها معامل بيرسون يفوق 50%.

الجدول رقم (16): حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

	الأبعاد	إدراك إدارة المعرفة	الرؤية المشتركة	ممارسات الإدارة العليا
إدارة المعرفة	معامل بيرسون	0,978**	0,955**	0,961**
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000
	المجموع	49	49	49

المصدر : من إعداد الباحث اعتماد على برنامج Spss v20.

**مستوى الدلالة (a=0.05).

يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن جميع فرضيات الدراسة لديها دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05)،

- ✓ إدراك إدارة المعرفة ترتبط مع إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة (a=0.05).
- ✓ الرؤية المشتركة ترتبط مع إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة (a=0.05).
- ✓ ممارسات الإدارة العليا ترتبط مع إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة (a=0.05).

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

	إدارة المعرفة	الثقافة التنظيمية	الأبعاد
إدارة المعرفة	1**	0,925**	معامل بيرسون
		0,000	مستوى الدلالة
	49	49	المجموع
الثقافة التنظيمية	0,925**	1**	معامل بيرسون
	0,000		مستوى الدلالة
	49	49	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث اعتماد على برنامج Spss V20.

**مستوى الدلالة (a=0.05).

من خلال الجدول رقم (14) نجد أن هناك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، حيث قدر معامل الارتباط بـ (0,925) وهو دال إحصائياً عند مستوى (a=0.05).

ثانياً/إختبار صلاحية النموذج

سنقوم بتحليل تباين الانحدار وذلك لتأكد من صلاحية نموذج الدراسة.

1. الفرضية الرئيسة

لا يوجد تأثير للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة (a=0.05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (18): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسة.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
*0.000	89,404	9,382	3	28,145	الانحدار
		,105	45	4,722	الخطأ
			48	32,867	المجموع

					الكلي
--	--	--	--	--	-------

المصدر : من إعداد الباحث اعتماد على برنامج Spss V20.

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 0.856$

معامل الارتباط $R=0.925$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (15) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (89,404) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح

من خلال الجدول، وبالاعتماد على قيمة (R^2) أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الثقافة التنظيمية في هذا

النموذج يفسر ما مقداره 85,6% من التباين في المتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا مما يدل على أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تطبيق إدارة المعرفة.

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار صحة الفرضيات الفرعية التالية:

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك إدارة المعرفة وإدارة المعرفة.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المشتركة وإدارة المعرفة.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة العليا وإدارة المعرفة.

2- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك إدارة المعرفة و إدارة المعرفة

جدول رقم (19): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	26,537	1	26,537	197,040	*0.000
الخطأ	6,330	47	,135		
المجموع الكلي	32,867	48			

المصدر : من إعداد الباحث اعتماد على برنامج Spss V20.

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 0.807$

معامل الارتباط $R=0.899$

الفصل الثالث..... دراسة ميدانية في مطاحن الأوراس -وحدة أريس-

من خلال الجدول السالف الذكر نجد أن معامل الارتباط بين بعد إدراك إدارة المعرفة وإدارة المعرفة تبلغ قيمته (0,899) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، كما نلاحظ من الجدول أن معامل التحديد يساوي (0,807) وهذا يعني أن 80,7% من التغيرات التي تحل على إدارة المعرفة يفسرها إدراك إدارة المعرفة. لدينا في الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (197,040)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعني وجود دلالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك تأثير لإدراك إدارة المعرفة في تطبيق إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة (0.05=α).

03- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المشتركة وإدارة المعرفة

جدول رقم (20): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	25,992	1	25,992	177,676	*0,000
الخطأ	6,875	47	,146		
المجموع الكلي	32,867	48			

المصدر : من إعداد الباحث اعتماد على برنامج Spss V20.

*مستوى الدلالة (0.05=α)

معامل التحديد $R^2 = 0.791$

معامل الارتباط $R = 0.889$

من خلال الجدول السالف الذكر نجد أن معامل الارتباط بين بعد الرؤية المشتركة وإدارة المعرفة تبلغ قيمته (0,899) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوية بين المتغيرين، كما نلاحظ من الجدول أن معامل التحديد يساوي (0,791) وهذا يعني أن 79,1% من التغيرات التي تحل على إدارة المعرفة تفسرها الرؤية المشتركة. لدينا من الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (177,676)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ما يعني وجود دلالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك تأثير للرؤية المشتركة في تطبيق إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة (0.05=α).

4- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة العليا وإدارة المعرفة

جدول رقم (21): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية الفرضية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	26,010	1	26,010	178,292	*0.000
الخطأ	6,857	47	,146		
المجموع الكلي	32,867	48			

المصدر : من إعداد الباحث اعتماد على برنامج Spss V20.

$$* \text{مستوى الدلالة } (\alpha = 0.05)$$

$$\text{معامل التحديد } R^2 = 0.791$$

$$\text{معامل الارتباط } R = 0.890$$

من خلال الجدول السالف الذكر نجد أن معامل الارتباط بين بعد ممارسات الإدارة العليا وإدارة المعرفة تبلغ قيمته

(0,890) وهو ما يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، كما نلاحظ من الجدول أن معامل التحديد يساوي

(0,791) وهذا يعني أن 79,1% من التغيرات التي تحل على إدارة المعرفة تفسرها ممارسات الإدارة العليا.

لدينا من الجدول قيمة F المحسوبة تقدر بـ (178,292)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من

مستوى الدلالة 0.05 ما يعني وجود دلالة إحصائية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك

تأثير ممارسات الإدارة العليا في تطبيق إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة مطاحن الأوراس وحدة أريس، وكذا الهيكلة الإدارية التي تديرها، ونوعية المنتجات وطريقة إنتاجها، واعتمدنا في إنجاز هذه الدراسة على طريقة الاستبانة التي وزعناها على عمال المؤسسة، بحيث تحتوي الاستبانة على قسمين بحيث القسم الأول ينطوي على محوري المعلومات الشخصية والقسم الثاني ينطوي محورين: الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، وهدفنا منها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " هل للثقافة التنظيمية أثر في تطبيق إدارة المعرفة"، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار،...، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها بنسب جيدة، حيث استنتجنا أنه:

✓ مستوى إدراك إدارة المعرفة كان موافق بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

✓ مستوى الرؤية المشتركة كان موافق بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

✓ مستوى ممارسات الإدارة العليا كان محايدا بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

كما توصلنا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعاده بإدارة المعرفة عند مستوى الدلالة

$(\alpha=0.05)$.



الخاتمة العامة

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية تعبر على مختلف الاعتقادات والذهنيات والقيم، وكذا المعايير التي يشترك بها أفراد منظمة واحدة والتي توجه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف الموضوعية وهذه المعايير تميز أي منظمة على أخرى، وهذه الثقافة ذات أهمية قصوى في تحديد سلوكيات الفرد ومن ثم تحقيق الأهداف الموضوعية ولكن ليس كل ثقافة تحقق الأهداف بل الثقافة ذات المعايير الجيدة والمتبناة من طرف غالبية الأفراد (ثقافة قوية).
فالثقافة لا تنشأ عشوائيا بل هي تخلق خلقا في المنظمة من خلال عدة آليات كاختيار عاملين يحملون معاني مشابهة للمنظمة، وحتى لو لم يحملوها فهي تلقنها لهم تلقينا من خلال التنشئة والتطبيع وأيضا الطقوس ... الخ.
وبناء على كل هذا يمكن لإدارة المنظمة رسم السياسات الناجحة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد وذلك عن طريق إدارة المعرفة، التي تعمل من خلال إشراك العمال في إيجاد الحلول لبعض المشاكل وتشجيعهم على توليد معارفهم الكامنة، لأن مشاركة كهذه تحفزهم للتعرف أكثر على مهامهم وتنشر الثقة فيما بينهم عند تشاركتهم للمعارف، فيعملون على تقديم أفضل ما لديهم لتطبيق تلك المعارف، خاصة بعد تزايد الاهتمام بالمعرفة في ظل اقتصاد المعرفة.
وبناء على ما تم طرحه في هذه الدراسة سواء على المستوى المنهجي أو النظري، ف ضلّا عن مختلف النتائج والاستنتاجات المتوصل إليها بخصوص الحالة المدروسة، يمكن القول بأن إدارة المعرفة تعد إحدى أبرز الأساليب الحديثة التي ينبغي أن تستعين بها المنظمات لمواجهة مختلف الرهانات والتحديات، بالرغم من أن تجسيد هذه المبادرة قد يختلف من منظمة لأخرى وذلك بحسب المقاربة التي يتم تبنيها والتي يمكن أن تتأثر بطبيعة القدرات والإمكانات المتاحة بالنسبة لكل منظمة، وعلى هذا الأساس ينبغي تنشيط المزيد من الأبحاث والدراسات للكشف عن الطرق الأكثر ملائمة لتطبيق إدارة المعرفة على مستوى منظماتنا في الجزائر.

أثارت هذه الدراسة جملة من الأسئلة وطرحت فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية - إدارة المعرفة)، وتوصلنا في الأخير إلى العديد من النتائج المرتبطة بإشكالية الدراسة، والتي نجيب من خلالها على أهم الأسئلة الفرعية تتمثل هذه النتائج فيما يلي:

أ - نتائج الدراسة النظرية:

تتمثل هذه النتائج فيما يلي:

- تعتبر الثقافة عنصرا مهما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية في محيطها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.

- الثقافة التنظيمية من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، حيث يمكن اعتبارها مصدرا من مصادر التميز لهذه المنظمات، وبالتالي خلق ميزة تنافسية تنفرد بها أمام منافسيها.
 - تساهم القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف وغيرها من مكونات الثقافة التنظيمية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظماتهم، مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة، ويدفع بأدائهم الوظيفي إلى الأحسن.
 - هناك أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية تتمثل في: الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة، ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد... الخ.
 - تساعد الثقافة التنظيمية في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار وذلك بتطبيق إدارة المعرفة.
 - تعتبر إدارة المعرفة كأحدث استراتيجيات التغيير الثقافي والتنظيمي، نتيجة تأثيراتها التي تمس كافة جوانب المنظمة.
- ب - نتائج الدراسة الميدانية:**
- تتمثل هذه النتائج فيما يلي:
- أظهرت الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس مرتفع (الموافقة حسب مقياس الدراسة).
 - أظهرت النتائج أيضا أن اتجاهات الأفراد نحو إدارة المعرفة بمؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس في مستوى جيد (الموافقة حسب مقياس الدراسة).
 - أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية لها علاقة إيجابية مع كل عمليات إدارة المعرفة .
 - يعد إدراك إدارة المعرفة أهم عامل ثقافي من حيث درجة التأثير في عمليات إدارة المعرفة، ثم مستوى الرؤية المشتركة وبعد ذلك ممارسات الإدارة العليا.
 - أشارت نتائج الدراسة أيضا إلى وجود ارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 92,5% عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يدل على أن هناك ارتباط قوي.
 - أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود دور معنوي للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك إدارة المعرفة في تطبيق إدارة المعرفة، حيث فسرت إدراك إدارة المعرفة ما مقداره 80,7% من إدارة المعرفة وهي نسبة تفسيرية مرتفعة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية المشتركة في تطبيق إدارة المعرفة، حيث فسرت الرؤية المشتركة ما مقداره 79,1% من إدارة المعرفة وهي نسبة تفسيرية مرتفعة.


- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة العليا في تطبيق إدارة المعرفة، حيث فسرت ممارسات الإدارة العليا ما مقداره 79,1% من إدارة المعرفة وهي نسبة تفسيرية مرتفعة.
- لقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود توجهات إيجابية لعينة الدراسة نحو الثقافة التنظيمية وذلك بمستوى القبول "موافق" وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3,4253)، وانحراف معياري (0,84892).
- كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود توجهات إيجابية لعينة الدراسة نحو إدارة المعرفة وذلك بمستوى القبول "محايد" وذلك بمتوسط حسابي (3,3750)، وانحراف معياري (0,82749).

1. التوصيات:

- من خلال الدراسة التي أجريت في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة أريس، وبناء على النتائج التي توصلنا إليها، يمكن أن ندرج بعض التوصيات التي نرى بأنه من المهم إتباعها:
- ترسيخ ثقافة تشجع على التغيير.
 - الاهتمام أكثر بالجانب المعرفي للأفراد الذي يعملون على اتصال دائم مع الزبائن.
 - ترسيخ ثقافة لدى الأفراد بالاهتمام بالزبائن ليس فقط تقدم الخدمات بل حتى الحرص على الحصول على المعارف التي يمتلكها الزبائن، وما هي تصوراتهم اتجاه المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى معرفتهم بالمؤسسات المنافسة.
 - إدراج إدارة خاصة بإدارة المعرفة وجعل لها مكانا في الهيكل التنظيمي واستحداث وظائف جديدة تناسب مع اقتصاد المعرفة.
 - توفير الوسائل التي من شأنها أن تخرج المعارف الضمنية المتواجدة لدى عمال المؤسسة.
 - إرسال بعثات للخارج من أجل مواكبة التطورات الجديدة.

2. آفاق الدراسة:

- أثناء دراستنا لهذا الموضوع صادفتنا العديد من الإشكاليات والتي يمكن أن تساعد الباحثين من بعد عملنا هذا:
- تشخيص إدارة المعرفة في المؤسسة، نموذج مقترح لكيفية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية.
 - أثر تدعيم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لرأس المال البشري من أجل التشارك بالمعرفة في المؤسسة الاقتصادية.
 - ممارسات الإدارة العليا في ترسيخ ثقافة التغيير في المؤسسة.
 - أثر العلاقة التبادلية بين الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا إدارة المعرفة في نجاح إدارة المعرفة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً : المراجع بالعربية:

❖ الكتب بالعربية:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والتفاصيل) ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
2. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
3. أحمد ماهر، التنظيم، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005 .
4. أكرم سالم الجنابي ، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
5. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
6. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ، الرياض، 2004.
9. حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة (الراسمرفية بديلا) ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
10. حسين حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
11. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
12. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
13. خضير كاضم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
14. خضير كاضم محمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2009.

15. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، الأردن، ط4، 2004.
16. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
17. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
18. سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال (المفاهيم والأسس والتطبيقات) ، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009.
19. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
20. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
21. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، مكتبة العشري، مصر، 2006.
22. سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقها في منظمات الأعمال الدولية ، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
23. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008 .
24. عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
25. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007.
26. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
27. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
28. عصام نور الدين، إدارة المعرفة وتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
29. علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
30. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
31. فلاح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2007.
32. ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

33. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

34. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

35. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

36. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 2005.

37. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية) ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008 .

38. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

39. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005 .

40. ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .

41. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات) ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 2، 2008.

42. نجم عبود نجم، المدخل الياباني في الإدارة، دار الوراق، عمان، ط1، 2004.

43. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2009.

44. هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، نظم إدارة المعلومات (منظور استراتيجي) ، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

❖ الملتيقيات:

1. ابتسام عبد الرحمان الحلوني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 2008 .

2. إيمان سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (أفكار وممارسات)، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.

3. الطيب الداودي، الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية ، الملتقى الوطني الأول (تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
4. عبد الحميد برحومة، فاطمة الزهراء مهديد، دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ أخلاقيات الأعمال (التجربة اليابانية) ، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية (التنوع، الأخلاقيات والإنصاف)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
5. علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، 2009 .
6. محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
7. هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005.
8. يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء ، المؤتمر العلمي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، 2004.

❖ المجالات:

1. إحسان دهش جلاب، دور قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية ، مجلة القادسية، جامعة القادسية، المجلد (15)، العدد (4)، 2013 .
2. إسراء طارق الملاح، شيماء محمد صالح، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة ، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل ، المجلد (34)، العدد (110)، 2012.
3. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008 .
4. بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، نابلس، مجلد (25)، العدد (1)، 2011.
5. بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة ، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد (10)، 2011.

6. حامد كاضم متعب، أثير عبد الأمير حسوني، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي، مجلة القادسية، جامعة القادسية، المجلد (13)، العدد (3)، 2011.
7. حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (2)، 2006.
8. خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14000، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد (4)، العدد (8)، 2012.
9. دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المفتوحة، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عدد 11، سطيف، الجزائر، 2011.
10. زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد (1)، جوان 2007.
11. سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد (84)، 2010.
12. شاكر جار الله، إياد محمد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار (دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية)، مجلة البصائر، مجلد 13، عدد 1، 2009.
13. عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد (1)، 2012.
14. عبد الحق جنان، محمد رمزي جودي، اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد (17)، 2009.
15. عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد (26)، العدد (2)، 2010.
16. قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية، جامعة القادسية، المجلد (15)، العدد (4)، 2013.
17. منصور محمد العريقي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (5)، العدد (2)، 2009.
18. يسرى محمد حسين، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد (25)، 2010.

19. يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في

القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، القدس، العدد (18)، 2010.

❖ الرسائل الجامعية:

1. ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
2. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
3. إيمان قحموش، دور المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012 .
4. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
5. بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، جامعة الأقصى، فلسطين، 2009.
6. بسام بن مناور العنزري، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425 هـ.
7. جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة (دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين)، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، 2007.
8. حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
9. حياة صاولة، امثال العمال لثقافة المنظمة ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
10. رايح حروش، الأبعاد الثقافية للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
11. ربا جزا المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، 2008.

12. رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
13. زكية بنت ممدوح طاشكندي، إدارة المعرفة (أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة) ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
14. سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير ، رسالة ماجستير في التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
15. سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
16. طارق بن صالح المسند، متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009.
17. عائشة شتاتحة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل الثقافة التنظيمية ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
18. عبد الرحمان فالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، مذكرة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.
19. عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
20. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.
21. عيساوي و هيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
22. كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
23. محمد العربي الغزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

24. محمد بن علي حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمديري المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط العام الدراسي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008.
25. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، كلية العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
26. محمد حباينة، دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.
27. محمد فرج محمود علي، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2005.
28. المربع صالح بن سعد، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية (دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني)، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، (بتصرف الباحثة).
29. مقبل بن شاهر المنيعي البيشي، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
30. منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
31. ميلود ربيعي، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.
32. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
33. هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.
34. هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.

35. الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL

– وحدة EARA المسيلة ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، 2006.

36. يسرى رسمي بدر، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة ، مذكرة

ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

ثانيا : المراجع الأجنبية

1. Stephen Robbins et autres, comportement organisation, édition Pearson, Paris, 2006, p 59.
2. Pooya rasooly, Knowledge management in call centers, master thesis in marketing and e-commerce, faculty of engineering, Tarbiat Modares University, Tehran, 2006, p.18.
3. Nancy Dubois, Tricia Wilkerson, knowledge management: background paper for the development of a knowledge management strategy for public health in Canada, National Collaborating Centre for Methods and Tools, 2008, p. 23.
4. Deepa, A. (2006). "The Issue In Organizational Culture: A Case Study ". Journal of Organizational Culture, Vol. 10, No. 1, p.28-46. [www.http://law-journals-books.vlex.com/vid/organizational-culture-change-case-56844015](http://law-journals-books.vlex.com/vid/organizational-culture-change-case-56844015)

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير LMD



استبانة بحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان:
تأثير الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة
دراسة حالة المؤسسة الإنتاجية مطاحن الأوراس - وحدة أريس

نأمل منكم أن تخصصوا جزءا من وقتكم الثمين لقراءة هذا الاستبيان، راجين منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، ونحيطكم علما بأن الإجابات الواردة في الاستبيان ستحول إلى مؤشرات رقمية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في مصداقية وجودة هذا البحث. وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر

إشراف الأستاذة:

شيراز حايف سي حايف

إعداد الطالب:

محمد أمين ساسي

الموسم الجامعي: 2017/2016

الجزء الأول: البيانات الشخصية

من فضلك ضع علامة (X) في المربع المناسب لإجابتك.

- 1 - الجنس: ذكر أنثى
- 2 - العمر: من 30 سنة فأقل من 31 إلى 40 سنة
- من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3 - المؤهل العلمي: ثانوي فما دون ليسانس
- مهندس دولة تقني سامي
- 4 - الخبرة المهنية: من 05 سنوات فأقل من 06 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

أولا : العبارات خاصة بأبعاد الثقافة التنظيمية:

سلم القياس					الرقم	الفقرات
5	4	3	2	1		
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		أولا: إدراك إدارة المعرفة
					1	أعتقد أنه يجب عليا توضيح أفكاري لزملائي داخل المؤسسة
					2	أعتقد أنه يتوجب عليا وعلى زملائي أن يكون لدينا تصور واضح حول ما يعنيه مصطلح إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث
					3	معارفي وخبراتي تساهم في تحسين خدمات المؤسسة
					4	أفهم المهام الموكلة لي بشكل واضح
					5	أعتقد أن التعديلات الإدارية والتكنولوجية التي تقوم بها المؤسسة هي في صالحني
					6	أعتقد أن المؤسسة تقوم بتقييم الأفراد على أساس أدائهم بغض النظر عن هويتهم ومناصبهم
					7	هناك تعديلات إدارية وتكنولوجية قامت بها المؤسسة واجهتها مقاومة من طرف العاملين
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		ثانيا: الرؤية المشتركة
					8	تتوافق أهدافي مع أهداف المؤسسة
					9	أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة
					10	أعمل على التوفيق بين مبادئ ومعتقدات المؤسسة
					11	أعمل على نقل المبادئ والمعتقدات السائدة إلى الموظفين الجدد
					12	أعتبر المشاكل التي تواجه سير العمل في المؤسسة مشاكل تخصني
					13	أتعامل مع زملائي أثناء العمل بلغة ومصطلحات مشتركة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		ثالثا: ممارسات الإدارة العليا
					14	تقوم المؤسسة بتوظيف الأفراد ذوي الخبرات
					15	من الضروري أن تضع الإدارة برامج لتبادل الموظفين مناصبهم وذلك لتمكينهم

					والاستفادة من خبراتهم
					16 تتم ترقية الأفراد في المؤسسة بناء على حجم المعرفة والمهارة التي يكتسبها.
					17 تعمل الإدارة على الاهتمام بالأفراد الذين يقدمون أفكارا جديدة
					18 تحرص الإدارة العليا على الاستفادة من تجارب النجاح السابقة
					19 تمنح المؤسسة مكافآت لمن يحقق أفضل النتائج

ثانيا : أسئلة خاصة بأبعاد إدارة المعرفة

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	أولا: توليد المعرفة
					1 أعمل في منصب يتناسب مع مؤهلاتي
					2 أرى أنه من الضروري على المؤسسة أن تقوم بتنظيم دورات تدريبية خارج المؤسسة لاكتساب معارف جديدة
					3 تقوم المؤسسة بتشجيع الأفراد على الإبداع في أداء أعمالهم
					4 تعمل المؤسسة على نشر ثقافة التسامح بين الأفراد لتشجيعهم على الابتكار
					5 تعطي المؤسسة حرية للموظفين للمساهمة في حل المشاكل
					6 تحرص المؤسسة على توظيف كفاءات لديها خبرة في العمل
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	ثانيا: التشارك بالمعرفة
					7 لديا قابلية لتبادل المعارف مع زملائي
					8 تفتح المؤسسة مجالات للنقاش حول التعديلات التكنولوجية التي جرت في نظام العمل
					9 أتبادل معارف مع زملائي في القسم الذي أعمل فيه
					10 تقوم المؤسسة بلقاءات خاصة مع الأفراد لاستخراج الأفكار والاقتراحات
					11 أحرص على التواصل مع زملائي ذوي الأقدمية في العمل
					12 معارفي وخبراتي تساهم في تطوير معارف زملائي
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	ثالثا: تطبيق المعرفة
					13 تهيئ المؤسسة الأفراد قبل تطبيق أي معارف جديدة
					14 أستخدم معارفي في المهام الموكلة إليا

					تعمل المؤسسة على الاستفادة من نتائج تطبيق المعارف	15
					تسمح المؤسسة للأفراد ذوي كفاءات عالية بتطبيق معارفهم في حل المشاكل	16

شكرا على حسن تعاونك

الملحق رقم (02) : قائمة محكمي الاستبانه

الرقم	الأستاذة(ة)	الوتبة
1	حايف سي حايف شيراز	أستاذة محاضرة صنف "ب" في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
2	أقطي جوهرة	أستاذة محاضرة صنف "ب" في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
3	خان أحلام	أستاذ مساعد صنف "أ" في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
4	داسي وهيبية	أستاذ مساعد صنف "أ" في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.