

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

أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB-بسكرة-

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطلبة:

شنشونة محمد

حايف خايف وفاء

...../Master-Ge/GO-GRH-GSO/2011	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2010-2011

إهداء

إلى أمي الغالية

حورية

وفاء

شكر وتقدير

خير من نشكر وخير من ندعو ونسال ملك الملوك وواهب النعم الكريم الأكرم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم القائل في محكم التنزيل***وإذا تاذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد*إبراهيم (7)** ، فالله الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى والصلاة والسلام على من لا نبي بعده معلم الناس الخير سيد الأولين والآخرين. و بعد:

فان هذه الدراسة ما كان لها أن تتم إلا بعد توفيق الله عز وجل ثم بتضافر جهود المخلصين، ولاشك أن شكر الخلق من شكر الخالق إذ يلزمني واجب الاحترام والوفاء أن أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور المشرف **اشنشونة محمد** لما أبداه من رعاية أبوية واهتمام خاص طوال مدة إعداد رسالتي في ليسانس ومن ثم مذكرتي هذه، فلولا جهوده ما حقق بحثي أهدافه، داعية من المولى عز وجل أن يمد في عمره وأن يحفظ له عائلته، فاشكر كل الشكر له.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى صديقة دربي وتوأم روحي الغالية***بريطل فطيمة***التي كانت لي نعم الأخت ونعم الصديقة ساندتني في أصعب الظروف والأوقات لها مني جزيل الشكر وجزاها الله خير الجزاء.

وكذلك أتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتي في قسم ل م د علوم التسيير جزاهم الله خيرا.

أيضا إلى كل من ساعدني في إنجاز العمل التطبيقي في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة لهم جزيل الشكر.

كما يصل شكري وتقديري لكل من أبدى رأيا أو قدم مساعدة ساهمت في سبيل وصول هذا البحث الى غايته ، وأسهم في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ:
(قال رب اشرح لي صدري، ويسر لي
أمرى، واحلل عقدة من لساني، تفقهوا
قولي).

صدق الله العظيم

مقدمة

لقد استحوذ مفهوم ثقافة المنظمة على اهتمام العديد من كتاب الإدارة المعاصرة خلال السنوات الأخيرة، حيث يعتبر هذا المفهوم أحد أبرز المناهج الحديثة في الإدارة وأحد العوامل الرئيسية المؤثرة على نجاح و تميز المنظمات، وبصفة عامة فإن ثقافة المنظمة هي التي توفر الإطار النظري الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات، فأداء العاملين يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة والتي منها السلوكيات والإجراءات والمعتقدات وطبيعة القيادة ونمط التسيير داخل المنظمة ودور الجماعات غير الرسمية وغيرها هذه العوامل تشكل في مجموعها تأثيرا على سلوك الأفراد وذلك طبقا لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة.

ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية في تحديد اتجاهات القادة والعاملين فيها وتشجيعهم على المساهمة في إنتاج المعرفة وتطويرها، خاصة بعد تصاعد الاهتمام بالمعرفة واقتصاد المعرفة والمفاهيم المرتبطة بالرأس المال الفكري، والمنظمات المتعلمة، والأصول المعرفية، مع نهاية التسعينيات من القرن الماضي أصبحت المعرفة من المكونات الأساسية لقيام منظمات الأعمال.

كما تحتاج كل المنظمات والمؤسسات الخاصة منها والعامة في هذا العصر إلى وجود إدارة للمعرفة التي تساعدها على توظيف الموارد المعرفية المتاحة لاستثمار فرص الأعمال واكتساب الميزة الإستراتيجية المؤكدة، فلم يعد كافيا أن يكون لدى المنظمة إدارة جيدة للمعلومات وإنما إدارة فاعلة للمعرفة ذلك أن المنافسة انتقلت ببساطة من المعلومات إلى المعرفة، ومن نظم المعلومات التقليدية إلى نظم إدارة المعرفة.

وبالتالي فالمنظمات اليوم ملزمة بالاهتمام أكثر بموضوع إدارة المعرفة ومحاولة تهيئة الثقافة التنظيمية المساندة والمدعمة والمشجعة لها مما يجعلها مصدرا حيويا لتحقيق التفوق التنافسي وخلق ميزة تنافسية دائمة للمنظمة.

من هذا المنطلق تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور :

تم التطرق في المحور الأول إلى الإطار العام للدراسة والذي يضم أربعة أبعاد. تناولنا في البعد الأول إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، تم فيها صياغة ثلاثة أسئلة والإجابة عليها تحقيقا لأهداف الدراسة، أما البعد الثاني فتم فيه عرض فرضيات البحث ونموذج الدراسة، وفي البعد الثالث تم التطرق إلى أهمية الدراسة وأهدافها والمتمثلة في التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، وكذلك التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وواقع إدارة المعرفة فيها، أما البعد الرابع فقد تم فيه التعرض إلى الدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة بالدراسة الحالية التي استطعنا الحصول عليها من مختلف المصادر،

حيث تعرضنا فيها إلى خمسة دراسات منها التي تناولت الثقافة التنظيمية، ومنها التي تناولت إدارة المعرفة، وأخرى تحدثت عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، وتم توضيح مدى تشابه تلك الدراسات أو اختلافها مع الدراسة الحالية ومدى الاستفادة منها .

في المحور الثاني تناولنا الإطار النظري للدراسة وتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى إدارة المعرفة وفي الأخير أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة.

في البعد الأول من الإطار النظري تمت تغطية عدة عناصر تمثلت في: ماهية الثقافة التنظيمية، مكونات الثقافة التنظيمية وأنواعها، ثم آليات تشكيل الثقافة التنظيمية.

أما البعد الثاني فتطرقنا فيه إلى ماهية المعرفة، ثم إلى مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، وأخيرا إلى عمليات إدارة المعرفة.

أما البعد الثالث فتطرقنا فيه إلى أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة.

وفي المحور الثالث تناولنا الدراسة التطبيقية بداية بمنهج البحث وحدود الدراسة ثم مجتمع البحث وأدوات الدراسة، إلى أساليب المعالجة الإحصائية. ومن ثم إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة التي تحصلنا عليها من خلال العمل التطبيقي. وأخيرا الاستنتاجات المتوصل إليها مع مجموعة من التوصيات.

الفصل الأول

الاطلاق العام للمصطلح

المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

المطلب الأول: إشكالية الدراسة

حاز مفهوم الثقافة التنظيمية (Organization Culture) على اهتمام العديد من نظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وكذا علم اجتماع المنظمات خلال السنوات الأخيرة وصدرت العديد من الدراسات التي تعالج هذا الموضوع، وقد ذهب معظم هذه الدراسات إلى القول أن الثقافة التنظيمية هي أحد أهم العوامل الرئيسية المؤثرة على نجاح وتميز المنظمات، لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وكفاءة وفعالية سلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، وقد تزايدت أهمية هذا الموضوع بتطور وبتزايد حجم التنظيمات الإدارية وتنوع نشاطاتها في ظل اقتصاد جديد أهم عنصر فيه هي المعرفة ألا وهو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية المعرفية غير الملموسة والتي تتوفر في أذهان وعقول الأفراد حيث تعتمد على حدسهم وخبرتهم ومهاراتهم وقدراتهم التفكيرية وبالتالي فإن مثل هذا الكم من المعارف والخبرات يتطلب قدرا كبيرا من التعاون والاتصال والتفاعل الاجتماعي الفاعل على مستوى الأفراد داخل المنظمة، فنجاح مبادرة إدارة المعرفة في أية منظمة مبني على أفرادها وبالتالي وجب التركيز على القيم المؤسسية وقيم الموظفين الجوهرية.

وبناء على ما سبق فإن حقل إدارة المعرفة بمفهومه العصري وتحدياته العالمية يفرض على المؤسسات أن تقوم بجهد أكبر في هذا المجال، فإدارة المعرفة، أصبحت من الأسس التي تبنى عليها الأمم المتقدمة، وهي الشغل الشاغل للخبراء والعلماء في وقتنا الحاضر، هذا ما يشكل أكبر تحدٍ للمؤسسات، ويفرض عليها أن تحدث نقلة نوعية في ثقافتها التنظيمية بحيث تجعل من هذه الثقافة عاملا مساندا ومدعما لإدارة وتوظيف ما تتوفر عليه من خبرات ومهارات وقدرات ومعلومات سواء صريحة أو ضمنية متراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة؛ وذلك من أجل الاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومساندة عملية صنع واتخاذ القرارات، وسرعة الاستجابة والابتكار.

المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من إشكالية الدراسة ومن أجل الوقوف على الأثر الذي تحدثه ثقافة المنظمة على إدارة المعرفة. ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لمختلف جوانبه وللقيام بمختلف التحاليل الضرورية التي تسمح بالحصول على النتائج المرجوة من الدراسة وإبراز أثر أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في (الثقة، الثقافة الجماعية، الرؤية المشتركة، واللغة والقصص والروايات المشتركة) على إدارة المعرفة كانت إشكالية بحثنا كما يلي:

ما أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسة؟

هذه الإشكالية عند محاولة البحث فيها تقودنا إلى طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

1. التساؤل الفرعي الأول: ما أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الجانب الصريح للمعرفة ؟

حيث يهدف هذا التساؤل إلى معرفة هل لأبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في (الثقة، الثقافة الجماعية، الرؤية المشتركة، واللغة والقصص والروايات المشتركة) أثر على الجانب الصريح للمعرفة في المنظمة.

2. التساؤل الفرعي الثاني: ما أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الجانب الضمني للمعرفة ؟

حيث يهدف هذا التساؤل إلى معرفة هل لأبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في (الثقة، الثقافة الجماعية، الرؤية المشتركة، واللغة والقصص والروايات المشتركة) أثر على الجانب الضمني للمعرفة في المنظمة.

المبحث الثاني: فرضيات ونموذج الدراسة

انطلقت الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي تتناول طبيعة الأثر للمتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية المحددة بأبعاد الثقة، الرؤية المشتركة، الثقافة الجماعية، اللغة والقصص والروايات المشتركة. والمتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة بشقيها الضمني والصريح داخل المؤسسات الاقتصادية. وفيما يلي عرض لهذه الفرضيات بشكلها العدمي (Ho) .

المطلب الأول: فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

من هذه الفرضية تنبثق فرضيات فرعية كالآتي:

H01-1: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على الجانب الصريح للمعرفة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

والتي تهدف إلى التحقق من مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، الثقافة الجماعية، الرؤية المشتركة، اللغة والقصص والروايات المشتركة) على الجانب الصريح للمعرفة.

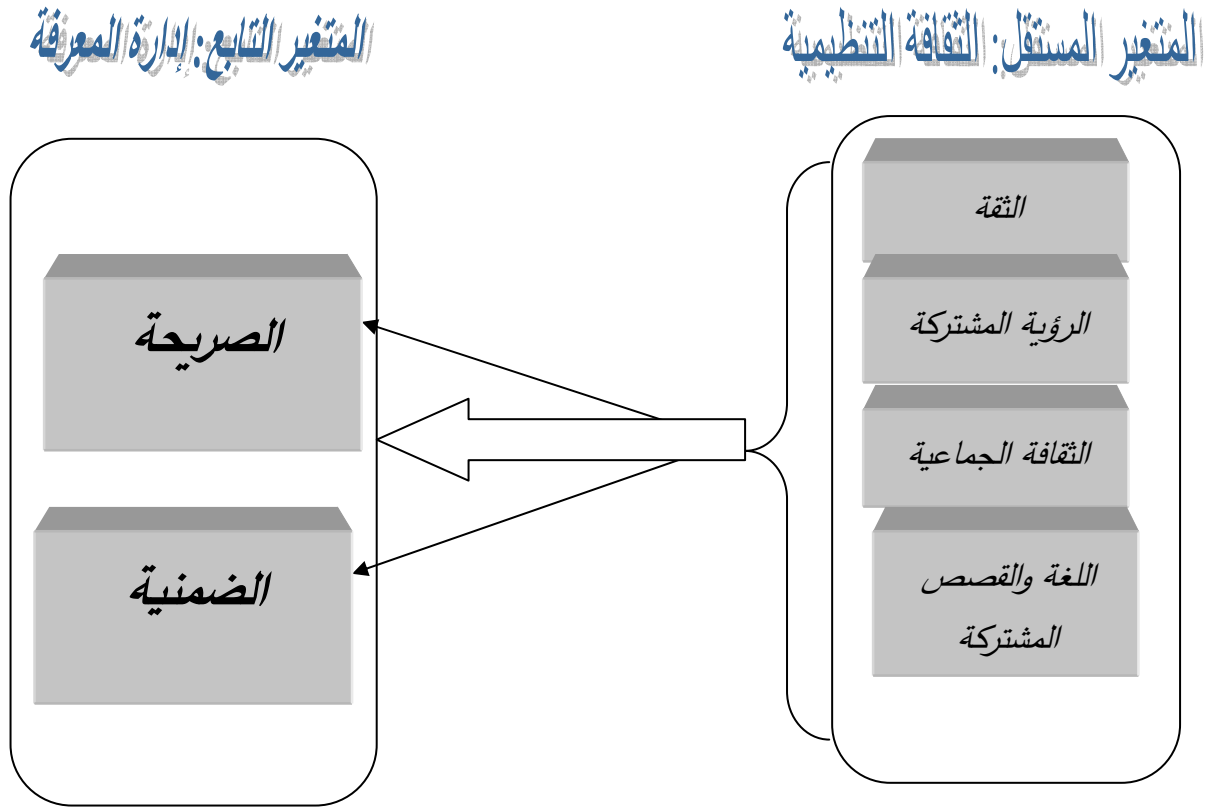
H02-2: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على الجانب الضمني للمعرفة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

تهدف هذه الفرضية إلى افتراض أنه لا توجد علاقة تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، الثقافة الجماعية، الرؤية المشتركة، اللغة والقصص والروايات المشتركة) على الشق الضمني للمعرفة.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة

تبعاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها تم بناء النموذج المقترح للدراسة التطبيقية من خلال تصور العلاقات الممكنة بين المتغير المستقل والتابع كما يوضحه الشكل الموالي

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



من خلال النموذج المبين أعلاه نجد أنه يقوم على علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، أي إمكانية وجود علاقة مباشرة بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع إدارة المعرفة. حيث يتم تجزئة المتغير المستقل إلى أربعة أجزاء مستقلة الثقة، الرؤية المشتركة، ثقافة جماعية، اللغة والقصص والحكايات المشتركة مع تجزئة المتغير التابع إلى جزأين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، هذا التقسيم للمتغير التابع هو في الواقع نظري لأغراض الدراسة وذلك لاعتبار أن المعرفة تعمل مجتمعة بشقيها الضمني والصريح، ولا يمكن تصور عمل جزء بدون الجزء الثاني، والتقسيم هذا كان الهدف من ورائه معرفة أي من شقي المعرفة يكون أكثر تأثراً بالثقافة التنظيمية للمؤسسة.

ومن خلال هذه التجزئة سنقوم بدراسة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الجانب الصريح للمعرفة. ثم نقوم بدراسة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على الجانب الضمني للمعرفة. وفي الأخير الوصول إلى أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: أهمية الدراسة وأهدافها

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهمية الدراسة وأهدافها من خلال ما يلي:

المطلب الأول: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات البحثية المهمة والحديثة في ميدان الدراسة إذ تتناول مفهومين حديثين هما الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة. فبعد زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة من حيث اكتسابها ونشرها وتطبيقها، بدأت المنظمات بالبحث عن الإستراتيجية المناسبة لإدارة هذا الأصل، فإدارة المعرفة بنوعيتها الضمنية والصريحة وفي جميع مراحلها تتطلب وجود مستوى معين من الثقافة التنظيمية بما تحويه من ثقة وعمل جماعي بين أفراد الجماعة وخاصة في إدارة المعرفة الضمنية لأن اكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها بين أفراد الجماعة يتوقف إلى حد كبير على مدى الثقة والعمل الجماعي بين أفرادها وهذا ما يسمح بتوليد معارف جديدة بسبب الانفتاح على الآخرين وبالتالي المساهمة في تطوير قرارات جماعية مفيدة للمنظمة من هنا جاءت هذه الدراسة لتركز على مفهومي إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية وعلاقة تأثير هذه الأخيرة على إدارة المعرفة.

المطلب الثاني: أهداف الدراسة

استحوذت الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على اهتمام العديد من الباحثين في الآونة الأخيرة ولذلك فإن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة أما الأهداف الفرعية فهي كمايلي:

الأهداف النظرية:

- تقديم إطار نظري حول مفهوم الثقافة التنظيمية.
- تقديم إطار نظري حول إدارة المعرفة.
- توضيح العلاقة الموجودة بين ثقافة المنظمة وإدارة المعرفة.

الأهداف العلمية:

- التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.
- إبراز واقع إدارة المعرفة في المؤسسة.
- إبراز العلاقة التأثيرية لثقافة المنظمة على إدارة المعرفة.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث. وقد حظي موضوعي الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة باهتمامات العديد من المفكرين والباحثين، ولقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وكذلك إدارة المعرفة، ومن بين أهم الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والدراسات التي تناولت إدارة المعرفة وخاصة الدراسات التي ركزت على الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والتي تمكنا الحصول عليها نجد:

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية

1. دراسة محمد بن علي بن حسن الليثي بعنوان: *الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري*¹

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، وتوضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية، والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري فيها، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة من وجهة نظر مدير المرحلة الابتدائية في المدرسة الحكومية وفقا لمتغيرات الدراسة، كما تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الفروق لاستجابة أفراد عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري، وأخيرا التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.

ولإبراز دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري قام الباحث بصياغة إشكالية الدراسة كما يلي: ما دور الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة؟ وذلك باستخدام النموذج التالي: المتغير المستقل الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة باختباره الأبعاد التالية: (ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة العمليات، ثقافة المساندة، الثقافة الإبداعية، الثقافة البيروقراطية)، أما المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري فكانت أبعاده (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، التحليل، المخاطرة، الخروج عن المألوف). حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة دور الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وأثرها على الإبداع الإداري، ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس للمرحلة الابتدائية في إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة، والبالغ عددهم (240) مديرا وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية والتي تكونت من 110 مديرا وتم تطبيق أداة الدراسة عليهم.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي:

➤ أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة

¹ دراسة محمد بن علي بن حسن الليثي بعنوان: *الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري*، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008.

- وأن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية
- وأخيرا تم التوصل أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري. ومن أهم ما أوصت به الدراسة هي:
- ضرورة العمل على نشر وعي ومعرفة مديري المدارس بالثقافة التنظيمية السائدة بشكل عام، وإبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على الإبداع الإداري خاصة من خلال التدريب العملي الميداني.
- ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات، لإعطاء دورات تدريبية لتزويد المديرين بخبرات جديدة متطورة ترفع من مستوى أدائهم.
- الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، والإبداع الإداري، وذلك عن طريق ابتعاث مجموعة من مديري المدارس لدراسة وتعلم الأساليب الإبداعية وتطبيقها في العمل الإداري المدرسي.

2. دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " paltel " في فلسطين"¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، وإلى تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي. حيث كانت صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: "ما هو أثر الثقافة التنظيمية الايجابية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات " paltel " في فلسطين". وذلك باستخدام النموذج التالي: المتغيرات المستقلة: تشمل الدراسة على المتغيرات المستقلة والمتمثلة بعناصر الثقافة التنظيمية وهي: القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، السياسات والإجراءات، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، التوقعات التنظيمية، الصفات الشخصية)، المتغير التابع: وتشمل على متغير تابع رئيسي وهو "مستوى الأداء الوظيفي". اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظفا بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة المكونة من (1561) موظفا، حيث تم توزيع (312) استبانته، وكانت نسبة المردود (79,48%) من حجم العينة، وخلصت الدراسة إلى النتائج من أهمها:

➤ أظهرت الدراسة أن هناك اثر ايجابي للثقافة على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية

¹ دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " paltel " في فلسطين، ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين 'غزة' 2008.

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات - الأنظمة والقوانين - المعايير والمقاييس - الأنماط السلوكية - القيم التنظيمية - التوقعات التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الاتجاهات التنظيمية) وبين مستوى الأداء الوظيفي.
- أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة لمواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.
- كما خلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها:
- زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين، لان الاهتمام بثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير أداء الشركة.
- زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الايجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية.
- زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطورها.

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة

1-دراسة ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي بعنوان: * إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية *¹

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر، والوقوف على العلاقة بين الجامعات وإدارة المعرفة انطلاقاً من رصيد الجامعات المعرفي والفكري ودورها في بناء العنصر البشري، كما تهدف إلى تحديد أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها، ودراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المنظمات التربوية، ووضع تصور مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية، ونظراً لأهمية إدارة المعرفة، وفي ظل غياب الدراسات العلمية الهادفة إلى الكشف عن مدى وجود نظام لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية؛ فإن الباحث حدد مشكلة الدراسة في السؤال التالي: كيف يمكن تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية ؟ بالاعتماد على نموذج للدراسة كمايلي: إدارة المعرفة باستخدام الأبعاد التالية (إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، تنظيم المعرفة، توليد المعرفة، التشارك المعرفي) و الجامعات السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وصمم استبانته كأداة لجمع المعلومات و كأداة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على معلومات وبيانات وحقائق ترتبط بموضوع الدراسة، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع العاملين بجامعة أم القرى - فقد قام الباحث باختيار عينة للدراسة مقدارها (500) من العاملين بالوظائف القيادية والإدارية، وتوصلت هذه الدراسة إلى:

¹دراسة ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي بعنوان: * إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية *، دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية ، 1427 هـ - 1428هـ.

- أن الجامعة لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.
 - وأنه لا يتم تداول مصطلح إدارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف.
 - كما يرى أفراد عينة الدراسة أنه لا توجد إستراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.
- وأهم التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة هي:
- أن تتبنى الجامعة إدارة المعرفة ، بحيث تكون من أهم أولوياتها .
 - رسم الإستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة بالجامعات.
 - نشر ثقافة المعرفة وغرس الرؤيا المعرفية لدى الأفراد .
 - توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات.
 - توفير البيئة المناسبة التي تحقق التمكين المعرفي .

2-دراسة سوزان صالح دروزة: *العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية*¹

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي. ولإظهار مشكلة الدراسة تم طرح التساؤلات التالية:

- ما هي طبيعة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعملياتها (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق).
- ما هي طبيعة ومستوى وأبعاد كل من إدارة المعرفة ومتطلباتها في وزارة التعليم العالي الأردنية؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة والأداء المؤسسي(رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية) من جهة أخرى؟
- هل هناك علاقات ارتباط وتأثير ذوات دلالات معنوية بين متغيرات الدراسة؟

أما نموذج الدراسة فتكون من متغيرين تمثلا في : المتغير المستقل متطلبات إدارة المعرفة باستخدام الأبعاد التالية (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة(التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي الذي يمثل المتغير التابع (رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية) في وزارة التعليم العالي الأردنية. وقد احتوت هذه الدراسة على أهداف نظرية وأخرى عملية، فالأهداف النظرية تضمنت إعداد إطار نظري حول إدارة المعرفة التي تعد جوهرية في العمل لغرض تعزيز قدرات العاملين نحو تحقيق أداء أفضل لوزارتهم، أما الهدف الثالث فقد تمثل في البحث في الأداء المؤسسي من حيث المداخل والمقاييس. أما الأهداف العملية التي تمثلت في توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة ومتطلباتها والأداء المؤسسي في وزارة التعليم

¹ دراسة سوزان صالح دروزة: *العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية*، ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، 2008.

العالي الأردنية وأخيراً تقديم توصيات للمؤسسات الأردنية العامة في مجال إدارة المعرفة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانته لجمع المعلومات الأولية والمكونة من (90) فقرة على أفراد عينة الدراسة وهم الموظفين من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم (300)، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية spss وبعد إجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل التباين ومعامل الارتباط لفرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخصن المعرفة ومتطلبات، وتوليد المعرفة ومتطلبات، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، والتعلم والنمو المؤسسي، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.
- ووفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها، تم الخروج بالتوصيات التي نذكر منها:
- الاهتمام بعمليات وآليات تشخيص المعرفة في وزارة التعليم العالي من خلال التعرف عن أفضل الممارسات في مجال تشخيص المعرفة.
- الاهتمام بطرق توليد المعرفة في وزارة التعليم العالي من خلال اللقاءات المستمرة والاجتماعات وعمليات العصف الذهني.
- إيلاء الاهتمام أكثر بتطبيق المعرفة من خلال الاطلاع على أفضل الممارسات العالمية في تطبيق إدارة المعرفة.
- العمل على تعيين متخصصين في حقل إدارة المعرفة للاستفادة من خبراتهم في تطوير العمليات المعرفية في وزارة التعليم العالي.

* المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية

1-دراسة حسين حريم و رشاد الساعد بعنوان: * "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية" *¹

¹دراسة حسين حريم و رشاد الساعد بعنوان: * "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية" *، ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، 2005.

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية على بناء المعرفة التنظيمية في الجهاز المصرفي الأردني. وذلك بالتعرف على مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين في المصارف التجارية الأردنية. والتعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية وبين تبادل الموارد المعرفية بين العاملين. وفي الأخير تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد المسؤولين في المصارف التجارية على إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم تبادل الموارد المعرفية بين العاملين بدرجة عالية. وللوصول إلى الأهداف المرجوة حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

– ما هو مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين في المصارف التجارية الأردنية؟

– ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية على تبادل الموارد المعرفية بين العاملين؟

– هل هناك اختلاف في مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين يعزى الديمغرافية للمبحوثين؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات حددت الدراسة الأبعاد الرئيسة للثقافة التنظيمية بستة أبعاد تمثلت في: (الثقة الموثوقة، الثقافة الجماعية، الرؤية المشتركة، اللغة والقصص والروايات المشتركة، ممارسات الإدارة، المعايير الثقافية). أما المتغير التابع فكانت أبعاده: (بناء المعرفة/ تبادل الموارد المعرفية (تبادل المعلومات، والأفكار، والموارد البشرية، المنتجات والخدمات، وتقديم المساعدة، والتدوير الوظيفي)). شملت هذه الدراسة (9) مصارف تجارية لتطبيق الدراسة من مجموعة المصارف البالغ عددها (17) مصرفاً أردنياً، وتم توزيع استبانته الدراسة على عينة غير عشوائية ملائمة تتكون من (550) مبحوثاً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين أعلى من المتوسط قليلاً
 - وأن هنالك علاقة بين الثقافة التنظيمية وبين بناء المعرفة، حيث أثبتت الدراسة أن: هنالك علاقة بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وبين الموارد .
 - وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي الأردني وبين مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية، وذلك ب:
 - وجود علاقة بين مستوى الثقة الموثوقة بين العاملين وبين بناء المعرفة التنظيمية.
 - ووجود علاقة بين الثقافة الجماعية/ التأزرية وبين بناء المعرفة التنظيمية.
 - وجود علاقة بين الرؤية المشتركة لدى العاملين وبين بناء المعرفة التنظيمية.
 - كما أظهرت الدراسة وجود علاقة بين اللغة والقصص والحكايات المشتركة وبين بناء المعرفة التنظيمية.
 - وجود علاقة بين سياسات الإدارة وبين تبادل الموارد بين العاملين
 - كما بينت الدراسة وجود علاقة بين المعايير الثقافية وبين تبادل الموارد وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية.
- وتضمنت الدراسة عدداً من التوصيات نذكر منها:

- إن عملية إدارة المعرفة وبناء المعرفة تتأثر إلى حد كبير بالبيئة التنظيمية الداخلية ومن أهمها الثقافة التنظيمية. وهذا يتطلب من الإدارة أن تولي الثقافة التنظيمية اهتماماً زائداً.
 - من الضروري تشخيص الجوانب والأبعاد الثقافية المختلفة وأن تعمل الإدارة على تغييرها بما يشجع ويدعم إدارة المعرفة وبناء المعرفة التنظيمية.
 - بناء ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم تبادل الموارد بدرجة أعلى.
- ملخص الدراسات السابقة:**

من خلال مراجعة الدراسات السابقة يظهر أن بعضها تناولت موضوع الثقافة التنظيمية، وبعضها الآخر تناولت إدارة المعرفة، كما أنها اتفقت في بعض النتائج واختلفت في البعض الآخر، ونجدها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع الثقافة التنظيمية و بناء المعرفة التنظيمية ، أما الدراسة الحالية فان أهم ما يميزها عن الدراسات السابقة هي تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية من زاوية تأثيرها على إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، حيث في كثير من الدراسات التي تناولت الموضوع كانت هناك صعوبة كبيرة في تحديد أيهما له تأثير على الآخر والتي تعتبر من الدراسات البحثية الحديثة في مجال الإدارة، ذلك أن موضوع الثقافة التنظيمية يعد من المجالات التي مازالت لم تحدد معالمه بصورة واضحة نظرا للتغيرات في محيط الأعمال، وارتباطه أكثر بالجانب السلوكي التنظيمي للمورد البشري في المؤسسة الذي لا يمكن توقع ردة فعله اتجاه مختلف المتغيرات، كما أن إدارة المعرفة أصبحت ضرورة حتمية في ظل هذا الاقتصاد المبني على المعرفة، وبالتالي فان الدراسة الحالية جاءت لتبين هذا الأثر الذي تحدثه الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة على أرض الواقع، حيث تأمل الباحثة أن تكون متممة للدراسات السابقة والتي تم عملها للاهتمام المتزايد الذي يحظى به هذا الموضوع، ولافتقار مكتبتنا لمثل هذه الدراسات حيث تعتبر الباحثة أن دراستها جاءت إضافة لما سبقها من دراسات في مثل هذا الموضوع، فقد يستفاد من نتائجها وتوصياتها مما يسهم في تحسين الواقع العملي للظاهرة محل الدراسة. ونجد أن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج ملائم لمثل هذه الدراسات، بالإضافة إلى استخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات الملائمة وتحليلها. كما تدل الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها على أهمية موضوع الدراسة الحالية، وقد تحققت جملة من الفوائد يمكن إجمالها فيما يلي:

- تحديد الجوانب التي سبق بحثها من موضوع الدراسة، والجوانب التي لم تبحث من قبل؛ لیتسنى للباحث أن يبدأ من حيث انتهى غيره من الباحثين.
- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، وبيان أهمية الدراسة ومبرر إجرائها.
- الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالإطار النظري، وتدعيم بنائه.
- التوجيه إلى الكثير من المراجع.
- المساعدة في اختيار المنهج الملائم وأداة الدراسة المناسبة والإسهام في بنائها.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

الطائفة الأولى

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

تعرضنا في الفصول السابقة للإطار النظري للدراسة، لكن نتائج البحوث مرهونة بالخطوات الإجرائية الميدانية التي يتخذها الباحث، لأن الباحث ينتقل فيها من الإطار النظري إلى الإطار العملي التطبيقي، وتتضح أهمية هذه المرحلة في توجيه البحث وفقا للأسس العلمية، التي عن طريقها يستطيع الباحث تحديد أفضل الوسائل للإجابة على إشكالية البحث المطروحة وتحقيق الأهداف المتوخاة منه.

المبحث الأول: منهج البحث وحدود الدراسة

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة وإجراءاتها، كما يتضمن منهج الدراسة الذي يتناسب بدوره مع أهداف وطبيعة المشكلة ومتطلبات تنفيذ الدراسة وحدودها، ويتضمن أيضا كيفية تحديد حجم العينة المناسبة تبعاً لحجم مجتمع الدراسة والتي تتناسب مع المشكلة المدروسة كما تتناسب أيضاً مع طبيعة المنهج المستخدم، بالإضافة إلى أنه يتضمن أداة الدراسة من حيث بناءها والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها وأخيراً يتضمن أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في المعالجة الإحصائية التي تم الاستعانة بها لمعالجة البيانات.

المطلب الأول: منهج البحث

في ضوء أهداف البحث والأسئلة التي نحاول الإجابة عليها اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب لكونه يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأبعادها وأهدافها، وكونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويعبر عنها كميًا وكميًا بحيث يحدد مقدار الظاهرة وحجمها ومدى ارتباطها بالظواهر المختلفة الأخرى من أجل الوصول إلى تفسيرها وتحليلها، ومن ثم الوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين الواقع العملي للظاهرة محل الدراسة بتحويل مسارها لخدمة الأهداف الأساسية للمؤسسة.

المطلب الثاني: حدود البحث والدراسة

هناك مجموعة من المحددات التي تحيط بهذه الدراسة وذلك بسبب طبيعة موضوع الدراسة، ومنهجية الدراسة المستخدمة فيه والنتائج التي سوف يتم الوصول إليها. ويتحدد هذا البحث بالمجالات الآتية:

1-المجال البشري:

ويقصر البحث على إدارات مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-

2-الحدود الزمنية:

تم تطبيق البحث الميداني خلال نهاية شهر ماي 2011.

3- الحدود المكانية:

يقتصر البحث على مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة لعدم استجابة المؤسسات الأخرى مثل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، مؤسسة الإخوة عموري لصناعة الأجر وغيرها من المؤسسات التي اتصلنا بها. أنشئت " وحدة الكوابل الكهربائية بسكرة " في سنة 1986 حيث كانت تابعة آنذاك للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل " الكائن مقرها بالعاصمة ثم انفصلت عنها في سنة 1998 لتصبح " مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ". حيث تتربع على مساحة 42 هكتار 12 منها مغطاة. كما تبلغ طاقتها الإنتاجية البدائية 28000 طن ولكنها تغيرت حاليا لأسباب تكنولوجية واقتصادية.

يبلغ عدد عمال المؤسسة إلى غاية 2010/12/31 : 908 عامل مقسمون كمايلي:

- إطارات: 101
- أعوان تحكم: 204.
- أعوان تنفيذ: 603

تقوم المؤسسة بصناعة العديد من أنواع الكوابل والتي من بينها: كوابل منزلية، كوابل صناعية، كوابل ذات الضغط المتوسط والمنخفض، كذلك تنتج المؤسسة بكرات خشبية بأحجام مختلفة لتوظيف الكوابل، كما شرعت المؤسسة في إنتاج حبيبات الكومبوند (مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية وغيرها) في إطار توسيع استثماراتها ومن بين أهم زبائنها CAMEG ex SONELGAZ، كهريف KAHIRIF، أيضا هناك مجموعة من المؤسسات الخاصة والعمومية التي تستهلك الكوابل أو تعيد تسويقها، والمؤسسة تعمل على اكتساب مكانة في السوق العالمية وذلك من خلال وضع أو تأسيس سياسة خاصة بجودة المنتج والتي تمكنت من الحصول عليها (علامة إسهاد " الإيزو 9001 ") سنة 2003 وهي الآن تكثف مجهودها من أجل الإبقاء عليها وتطوير نوعية منتوجها والاستجابة لكل الطلبات كما وكيفا.

4-الحدود الموضوعية :

اقتصرت هذه الدراسة على بيان أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة.

5- الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث:

تم تحديد هذا البحث على بعض الخصائص الديموغرافية التي لها تأثيرا في اختلاف إدراك أفراد مجتمع البحث لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة، وهذه الخصائص تتلخص في : الجنس، السن، المستوى التعليمي، طبيعة منصب العمل، عدد سنوات الخبر لتوضيح مدى تأثير هذه الخصائص على نتائج الدراسة. وثمة ملاحظة هامة يجب ذكرها وهي أن النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة محدودة بما تم جمعه من بيانات من خلال استمارة الدراسة، لذا فإنه من الصعب تعميم النتائج التي تم التوصل إليها إلى خارج نطاق المعلومات التي تم جمعها، وخارج نطاق مجتمع الدراسة، وهذا لا يقلل من أهمية الدراسة باعتبار أن نتائج هذه الدراسة تبين أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: مجتمع البحث وأدوات الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفا للطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث في تحديد مجتمع الدراسة وأدواتها، كما يوضح كيفية تطبيق الدراسة وتنفيذها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات ومعالجة المعلومات.

المطلب الأول: مجتمع البحث

تكون مجتمع البحث إطارات مؤسسة صناعة الكوابل وقد بلغ عددهم (110 إطار) وذلك وفق لآخر إحصاءات مؤسسة صناعة الكوابل لعام 2011/2010، لكن لظروف القاهرة لم نتمكن من توزيع أكثر من 50 استمارة بطلب من مسيري المؤسسة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة بواسطة استبانة تقيس أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات المؤسسة محل الدراسة صممت في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها، والتي تمثل أداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي الملائمة لدراستنا، وبناء فقراتها كان وفقا للإطلاع على البحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة . وقد اشتملت هذه الاستمارة على 48 سؤال موزعة على ثلاثة محاور رئيسية هي:

أ- المحور الأول: البيانات العامة (الشخصية)

تعتبر المتغيرات العامة (الشخصية) ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص مجتمع الدراسة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة ومن أهم المتغيرات الشخصية للعاملين (الجنس، السن المستوى العلمي، طبيعة منصب العمل، عدد سنوات الخبرة في العمل).

ب- المحور الثاني: إدارة المعرفة

يشمل هذا القسم العبارات التي يتكون منه الاستبيان وهو مقسم إلى محورين:

- القسم الأول: ويتكون من العبارات: (1-15) والتي تقيس بعد إدارة المعرفة الصريحة.
- القسم الثاني: ويتكون من العبارات: (16-26) والتي تقيس بعد إدارة المعرفة الضمنية.
- القسم الثالث: يتضمن هذا القسم وهو الأكثر وزنا في الاستمارة من حيث عدد عبارات القياس أو من حيث الأهمية في الاستبيان لكونه بين أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة- ويتكون من (22) عبارة أعدت لقياس أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

- بعد إتمام عملية تجميع البيانات وتبويبها تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإدخال وخزن وتحليل البيانات المجمع. في حين استخدمت بعض أساليب الإحصاء الوصفي لإظهار خصائص الأفراد المبحوثين واختبار الفرضيات. وتتخلص هذه الأساليب ومجالات استخدامها بما يلي:
- معامل ارتباط ألفا (كرونباخ) لحساب معاملات ثبات أداة البحث.
 - معامل ارتباط سبيرمان لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.
 - التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاه آراء عينة الدراسة على مختلف عبارات القياس والاستعانة بها للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحديد الأهمية النسبية.
 - تحليل الانحدار المتعدد: تم ذلك باستخدام طريقة (Regression Step Wise) التي تعتبر أفضل طريقة لمعرفة أي الأبعاد في الثقافة التنظيمية أكثر تأثير مباشر على المعرفة بشقيها الضمني والصريح واستبعاد الأبعاد التي ليس لها تأثير مباشر.

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

في هذا المبحث نتطرق بشيء من التفصيل لنتائج التحليل الإحصائي الذي تم التوصل إليها من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss).

الفرع الأول: ثبات وصدق أداة البحث

تم استخراج معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للتأكد من الاتساق الداخلي لل فقرات، حيث طبقت على مجتمع الدراسة. والجدول الموالي يوضح معاملات ثبات أداة عبارات أبعاد الاستمارة.

الجدول رقم(02): معاملات أداة البحث

أبعاد الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق* ¹
إدارة المعرفة	26	0.70	0.83
الثقافة التنظيمية	22	0.70	0.83
الإجمالي	48	0.78	0.88

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

نقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساويا لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. ونلاحظ من الجدول الموضح أعلاه أن معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) تراوحت بين (0.70-0.78) بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، كما أظهرت الاستمارة معاملاً عالياً من الثبات بلغ (0.78) وهو معامل مرتفع في الدراسات الاجتماعية، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج في دراستنا الحالية. وبلغ معامل الصدق الإجمالي 0.88 مما يدل على صدق أداة البحث.

الفرع الثاني: توزيع خصائص عينة البحث

تتسم عينة البحث بعدة خصائص من حيث (الجنس، السن، المستوى التعليمي، طبيعة منصب العمل، عدد سنوات الخبرة في العمل) وتم توزيع هذه الخصائص بغرض تحليل وتفسير النتائج، والجدول التالي توضح ذلك.

أ. توزيع عينة البحث وفقاً للجنس:

نهدف من خلال إجابات أفراد العينة المستجوبة من إدارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة إلى معرفة أي جنس ينتمي إليه الفرد المستجوب، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للجنس

الجنس	التكرار	النسبة

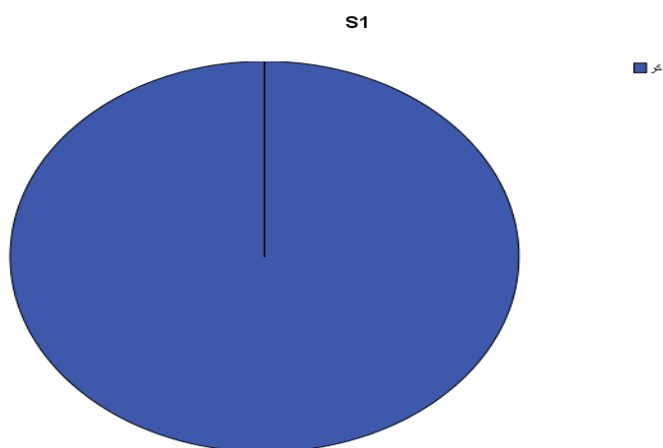
*1 معامل الصدق : هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات

100%	53	ذكر
0%	0	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج برنامج Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن كل أفراد عينة البحث المستجوبة من جنس الذكور، ولا توجد من بينهم امرأة رغم وجود العنصر النسوي ضمن إطارات المؤسسة، ونظرا لتحديد حجم العينة وعدد الاستمارات المقبولة من طرف المؤسسة لم تظهر الإطارات النسوية ضمن العينة المستجوبة، وبالتالي كانت كل الإطارات من القيادة العليا في المؤسسة هي من جنس الذكور، أيضا في الحالة العامة هناك نقص كبير في عدد الإطارات النسوية في المؤسسة.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

ب. توزيع عينة البحث وفقاً للعمر:

نهدف من خلال معرفة سن إطارات المؤسسة إلى أي الفئات العمرية ينتمي إليها الفرد المستجوب، مما يمكننا من استنتاج بعض الخصائص العمرية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للعمر

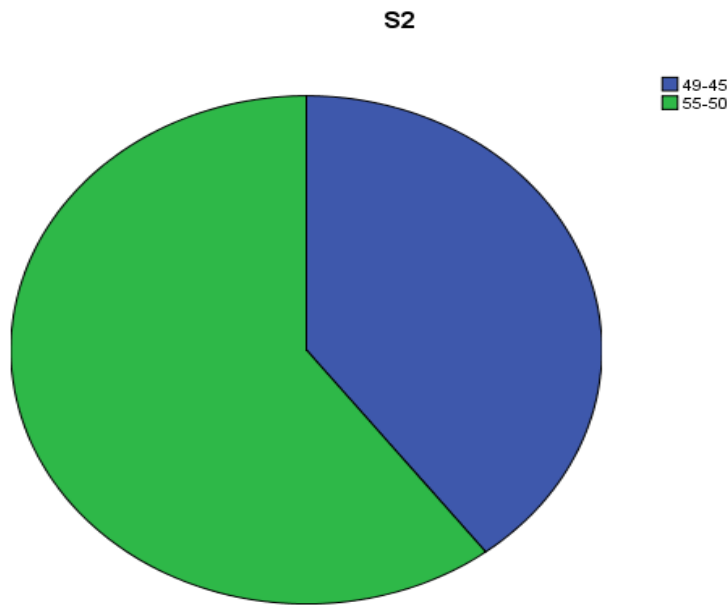
النسبة	التكرار	فئة العمر
39.6%	21	السن من 45 إلى 49

السن من 50 إلى 55	32	60.4%
المجموع	53	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

نلاحظ أن نسبة 60.4% من أفراد العينة أعمارهم تتراوح بين (45-49) سنة، وأن نسبة 39.6% من أفراد عينة البحث كانت أعمارهم في الفئة العمرية (50-55) سنة. ومما سبق نستنتج أن عينة البحث تعبر عن وجود أفراد ذوي كفاءات وخبرات ومعارف ومهارات قادرة على العطاء والاستفادة منها، كما تساهم هذه الفئة في ترسيخ ثقافة المنظمة وغرس القيم الثقافية السائدة فيها ونقلها للعمال الجدد.

الشكل رقم (14): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للسن



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

ج. المستوى التعليمي:

الهدف من معرفة المستوى التعليمي هو إبراز مستوى وقدرات الإطارات التكوينية التي يمكن أن تكون من ضمن العوامل التي تساهم في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (05) يوضح توزيع عينة البحث وفقاً للمستويات التعليمية

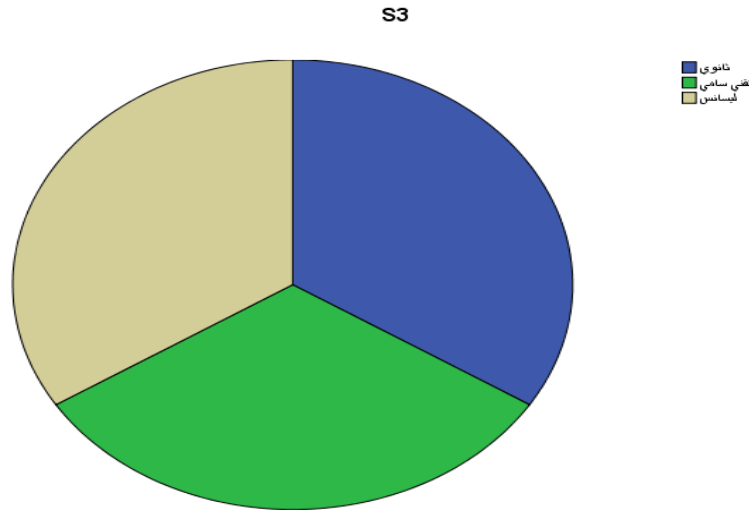
النسبة	التكرار	فئة المستوى التعليمي
34%	18	ثانوي

تقني سامي	17	32%
شهادة ليسانس	18	34%
شهادة مهندس	0	0%
المجموع	53	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أن نسبة حاملي شهادة ليسانس تمثل نسبة 34%، وهي نفس نسبة حاملي المستوى الثانوي، تليها فئة حاملي شهادة تقني سامي بنسبة 32%، وإجمالاً إذا تم احتساب التقنيين نجد أن أغلبية الإطارات من حملة الشهادات الجامعية مما يعني المستوى النوعي لإطارات المؤسسة الذين يتمتعون بقدر كبير من المعارف والخبرات.

الشكل رقم (15): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمستويات التعليمية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

د. طبيعة منصب العمل:

الهدف من طبيعة منصب العمل هو معرفة مدى استقرار العمال في مناصب العمل التي يشغلونها .

النسبة	التكرار	طبيعة المنصب
100%	53	منصب دائم
00%	0	منصب مؤقت

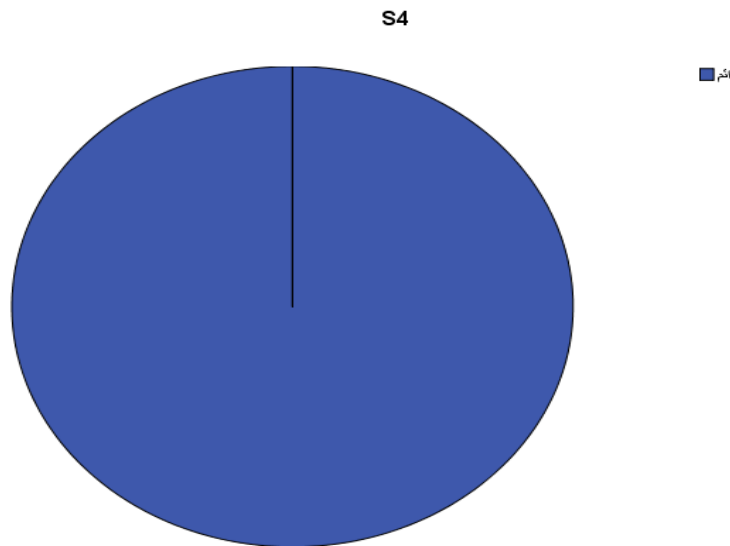
المجموع	53	%100
---------	----	------

الجدول رقم (06) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لطبيعة منصب العمل

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج Spss

من الجدول رقم (06) أعلاه يتضح أن نسبة 100 % من أفراد العينة المستجوبة يشغلون مناصب دائمة، وهذا ما يدل على استقرار العمالة في المؤسسة، مما يساهم في زيادة الثقة بين أفراد المؤسسة والتي تساهم بدرجة كبيرة في تبادل المعارف والمهارات والخبرات فيما بينهم. وللاشارة حسب الإحصائيات الشهرية لعمال المركب هناك إطارات متعاقدة بالمؤسسة، لم تظهر في عينة الدراسة نظراً للأسباب السالفة الذكر.

الشكل رقم (16): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لطبيعة منصب العمل



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج Spss

هـ. الخبرة المهنية:

تعتبر الخبرة المهنية عن المدة التي يكون قد قضاها العمال في مناصبهم بعد توليهم إياها سواء بعد التوظيف أو الترقية، مما يعطينا فكرة أولية عن خبرتهم في العمل من خلال مساهمهم المهني وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (07) توزيع عينة العمال حسب الأقدمية في المنصب

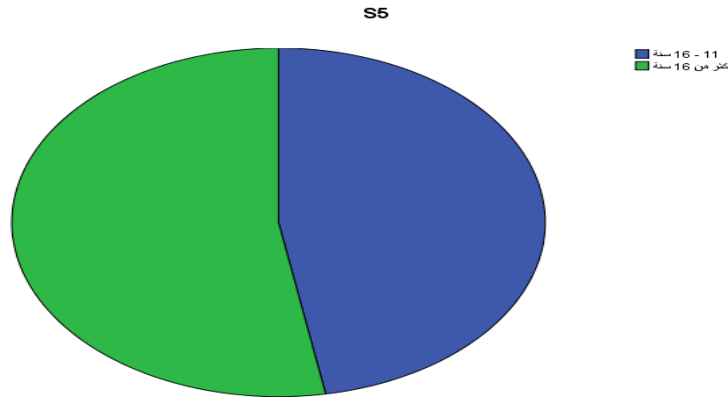
الخبر المهنية	التكرار	النسبة المئوية
---------------	---------	----------------

0	0%	خبرة من 1-5 سنوات
0	0%	خبرة من 6-10 سنوات
25	47%	خبرة من 11-16 سنة
28	53%	خبرة أكثر من 16 سنة
53	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن ما يعادل 47% من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم من 11-16 سنة ، وأن ما نسبته 53 % من عينة الدراسة تراوحت أقدميتهم في المنصب الذي يشغلونه أكبر من 16 سنة ، ومما سبق نستنتج أن مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة تتمتع بأفراد ذوي خبرات ومعارف، والذين هم أكثر التزاما بالقيم الثقافية بالمؤسسة، حيث أنه وحسب اعتقاد الباحث كلما زادت خبرات الفرد تترسخ لديه قيم العمل وتصبح أكثر استقرارا، كما أن هذه الفئة تتميز بأكبر كفاءة في الأداء.

الشكل رقم (17):توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

الفرع الثالث: عرض نتائج الدراسة

قبل الإجابة على الفرضيات لابد من تحديد درجات سلم ليكارت المعتمد في الدراسة، حيث اعتمدنا السلم الثلاثي لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات، وكذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح لهذه العبارات، ثم تحديد الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة على مختلف العبارات حسب قيم المتوسط كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم(08) فئات درجات السلم حسب مقياس ليكارت الثلاثي

الدرجة	الإجابة	المتوسط المرجح
1	درجة قليلة	من 01 إلى 1.66
2	درجة متوسطة	من 1.67 إلى 2.33
3	درجة كبيرة	من 2.34 إلى 03

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

أي أن طول الفئة حوالي 0.66 وقد حسب طول الفئة على أساس أن الأرقام الثلاثة 1 و2 و3 قد حصرت فيما بينها مسافتان.

جدول رقم (09) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة
الثقة	2.4937	0.38669	درجة كبيرة
الثقافة الجماعية	2.4780	0.35512	درجة كبيرة
الرؤية المشتركة	2.4717	0.41504	درجة كبيرة
اللغة والقصص والروايات المشتركة	2.3962	0.39319	درجة كبيرة
الثقافة التنظيمية	2.4599	0.20514	درجة كبيرة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

يظهر الجدول المشار إليه أعلاه أن المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وكذا المتوسط المرجح لهذه الأبعاد ضمن المحور المسمى بالثقافة التنظيمية النتائج التالية:

* بلغ متوسط عبارات **الثقة** 2.49 بانحراف معياري 0.38 هذا يعني حسب درجات سلم ليكارت الثلاثي أن الثقة متوفرة بدرجة كبيرة ويعود ذلك إلى أن أغلبية الإجابات كانت تتمحور في العبارة رقم (01) (لدى الفرد الاستعداد والرغبة لتقاسم ومشاركة الآخرين ما لديه من معرفة ومعلومات) بمتوسط 2.68 والعبارة رقم (02) تتوافر النوايا الحسنة والاهتمام المتبادل بين العاملين) بمتوسط 2.62 والعبارة رقم (03) (هناك ثقة بين الإدارة

والعاملين) بمتوسط 2.45. وبالتالي يمكن القول أنه يوجد قدر كبير من الثقة بين العاملين والتي لها أهمية كبيرة بين في تبادل المعارف بين العاملين في المؤسسة فبدونها يصبح من الصعب القيام بذلك.

* أما متوسط الثقافة الجماعية كان 2.47 بانحراف 0.35 متوفرة بدرجة كبيرة حسب الإجابات التي تمحورت في العبارة (11) (يشعر الفرد بأن الجهود الجماعية تعود عليه بالنفع) بمتوسط 2.55 والعبارة (12) بمتوسط 2.49 (ينتظر الفرد من العمل الجماعي تحقيق نتائج أفضل)، وهو ما يعني مناخ العمل الجماعي الجيد المتوفر بالمؤسسة والذي من شأنه تدعيم ونشر روح الفريق.

* ومتوسط الرؤية المشتركة كان 2.47 بانحراف 0.41 أي متوفرة بدرجة كبيرة، حيث كانت أغلبية الإجابات في العبارة رقم (15) (أهداف الأفراد ومصالحهم تتوافق وأهداف المؤسسة) بمتوسط 2.57 والعبارة (16) بمتوسط 2.55 والعبارة (17) (ينظر الأفراد للقضايا والأمور التي تتعلق بالمؤسسة والعمل بمنظور مشترك) بمتوسط 2.49. وهو ما يدل على توافق أهداف المؤسسة وأهداف أفرادها الأمر الذي يجعلهم يعملون وبشكل جماعي على تحقيقها، مما يقلل من حاجز تبادل المعارف والمعلومات فيما بينهم.

* ومتوسط اللغة والقصص والروايات المشتركة بلغ 2.39 بانحراف 0.39 أي متوفر بدرجة كبيرة أيضا وكانت أغلب الإجابات في العبارة (19) (يتخاطب الأفراد العاملين في أمور العمل بلغة ومفردات ومفاهيم مشتركة) بمتوسط 2.49 والعبارة (18) (يسود فهم متبادل بين العاملين) بمتوسط 2.47. هذا ما يشير إلى أن هذا البعد يعتبر داعما للثقافة التنظيمية في المؤسسة لما له من أثر في غرس روح المبادرة وزيادة الدقة في تنفيذ مختلف المهام وبالتالي زيادة التحفيز ودفع الموظفين لتطوير مهاراتهم.

* أما متوسط الثقافة التنظيمية فكان 2.45 بانحراف 0.20، وهو أقل انحراف معياري مسجل مما يعني إدراك إدارات المؤسسة لمكانة وأهمية الثقافة التنظيمية ومدى مساندتها لتبادل الأفكار والمعارف بين أفرادها والذي يصب في خانة تدعيم تطبيق إدارة المعرفة من جهة وتحسين أداء المؤسسة بصفة عامة من جهة أخرى.

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المعرفة

المحور الثاني: إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة
إدارة المعرفة الصريحة	2.4629	0.26935	درجة كبيرة
إدارة المعرفة الضمنية	2.3877	0.31144	درجة كبيرة

إدارة المعرفة	2.4253	0.20514	درجة كبيرة
---------------	--------	---------	------------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

يظهر الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعدي إدارة المعرفة (الصريحة والضمنية) جاء ضمن مجال الموافقة، كما أن انحرافهما المعياري مقبول وهو موضح كما يلي:

- متوسط إدارة المعرفة الصريحة كان 2.46 بانحراف 0.26، ومتوسط المعرفة الضمنية 2.38 بانحراف 0.31، أما المتوسط المرجح والمتمثل في إدارة المعرفة فبلغ 2.42 بانحراف 0.20 أي أن إدارة المعرفة متوفرة بدرجة كبيرة في المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة التي شكلت على أساس تساؤلات البحث من خلال استخدام معامل الارتباط سبيرمان لإيجاد العلاقة ودرجة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع ومن ثم حساب أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة عن طريق تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Regression Step Wise) وذلك كما يلي:

الفرع الأول: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

يوضح الجدول رقم (11) العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

جدول رقم(11)نتائج معامل سبيرمان لتحديد العلاقات بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

إدارة المعرفة	إدارة المعرفة الضمنية	إدارة المعرفة الصريحة	مستوى المعنوية	البيان
0,167	0,138	0,153	معامل الارتباط	الثقة
0,231	0,324	0,274	مستوى المعنوية	
0,081	0,244	-0,099-	معامل الارتباط	الرؤية المشتركة
0,563	0,078	0,479	مستوى المعنوية	
.333*	.406**	0,117	معامل الارتباط	الثقافة الجماعية
0,015	0,003	0,405	مستوى المعنوية	
.377**	0,244	.354**	معامل الارتباط	اللغة والقصص والروايات المشتركة
0,005	0,079	0,009	مستوى المعنوية	
.416**	.441**	0,246	معامل الارتباط	الثقافة التنظيمية
0,002	0,001	0,076	مستوى المعنوية	
*دلالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05				
**دلالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول (11) وبعد حساب معامل الارتباط سبيرمان تبين وجود علاقات الارتباط التالية:

- علاقة الثقة بإدارة المعرفة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقة وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة $P \leq 0.05$ إذ بلغ معامل الارتباط 0.167 بمستوى دلالة $P < 0,05$ ، ويرجع ذلك إلى غياب الثقة في الإدارة التي تحول في دون قبول الأفراد تقاسم معارفهم مع الغير من جهة، ومن جهة ثانية طبيعة الهيكل

التنظيمي للمؤسسة الذي يتميز بالهرمية السلطوية التي في الغالب تمنع تبادل المعارف والمعلومات خارج القنوات الرسمية المحددة مسبقاً، كما أن الخوف من فقدان الامتيازات والنفوذ يجعل الأفراد يحتفظون بما يملكون من معلومات ومعارف لأنفسهم وهذا ما ينافي ما تم الإشارة إليه في الإطار النظري الذي مفاده أن إدارة المعرفة بنوعيتها الضمنية والصريحة وفي جميع مراحلها تتطلب وجود مستوى معين من الثقة بين أفراد الجماعة وخاصة في إدارة المعرفة الضمنية لان اكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها بين أفراد الجماعة يتوقف إلى حد كبير على مدى الثقة بين أفرادها.

- علاقة الثقافة الجماعية بإدارة المعرفة

كان معامل الارتباط بين الثقافة الجماعية وإدارة المعرفة 0.333 عند مستوى دلالة $P \geq 0.01$ هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الجماعية وإدارة المعرفة، ويعود ذلك إلى علاقة الارتباط القوية بينها وبين إدارة المعرفة الضمنية التي بلغ معامل ارتباطها 0.406، وبالتالي فإن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين مما يزيد من التقارب بينهم والتبادل والتشارك في المعارف. والذي غالباً ما يكون ضمن الجماعات غير الرسمية، كما أن الخبرة الطويلة لأفراد العينة تساعد على تشكيل فرق عمل تعاونية خارج قنوات الاتصال الرسمية، وهذا ما يتوافق مع ما تم طرحه في الإطار النظري للدراسة، ومع ما توصلت إليه دراسة (حسين حريم ورشاد الساعد 2005) حيث توصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين الثقافة الجماعية وإدارة المعرفة.

- علاقة الرؤية المشتركة بإدارة المعرفة

بلغ معامل الارتباط 0.081 عند مستوى دلالة $P \leq 0.05$ في علاقة الرؤية المشتركة وإدارة المعرفة، مما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين الرؤية المشتركة وإدارة المعرفة بشقيها الضمنية والصريحة حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05، هذا ما يتنافى مع ما جاءت به الدراسة في إطارها النظري أن الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة على تكامل وتبادل الموارد والمعارف. ويعود ذلك إلى تضارب المصالح الشخصية مع أهداف المؤسسة، لكون التخطيط مركزي في المؤسسة وعدم إشراك العمال في وضع خطط وبرامج الإنتاج يولد لديهم نوع من الامبالاة في إنجاز الأعمال مما يقلل من التحفيز الذاتي لديهم، أيضاً تنامي دور الجماعات غير الرسمية في المؤسسة.

هذه النتائج تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (حسين حريم و رشاد الساعد 2005) إلى وجود علاقة ارتباط بين الرؤية المشتركة وإدارة المعرفة.

- علاقة اللغة والقصص والروايات المشتركة بإدارة المعرفة

بلغ معامل الارتباط بين اللغة والقصص والروايات المشتركة وإدارة المعرفة 0.377 عند مستوى دلالة $P \geq 0.01$ ، هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين اللغة والقصص والروايات المشتركة وإدارة المعرفة، وترجع درجة هذه العلاقة إلى علاقة اللغة والقصص والروايات المشتركة بإدارة المعرفة الصريحة

التي كان معامل ارتباطها 0.354. فعندما تكون في المؤسسة لغة وقصص مشتركة سوف يزيد من تبادل ونقل الخبرات والمهارات والمعارف بين العاملين بسهولة، كما تنمي فيهم روح المبادرة والإبداع. هذه النتيجة تتوافق مع دراسة (حسين حريم و رشاد الساعد 2005) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين اللغة والقصص والروايات المشتركة وإدارة المعرفة. وهو تأكيد على ما قيل في الجانب النظري من أهمية اللغة والقصص والروايات المشتركة في تعزيز روح التعاون والمساندة بين الأفراد والتخاطب بلغة ومفردات مشتركة ذات مدلول معرفي بين أفراد الجماعة.

❖ علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لعلاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة بشكل عام وجود ارتباط ايجابي وقوي بينهما حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.416 عند مستوى الدلالة $p \geq 0.01$ ، ويعود هذا الارتباط إلى العلاقة القوية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة الضمنية حيث بلغ معامل الارتباط 0.441 ومنه فإن الثقافة التنظيمية تساهم في تطبيق إدارة المعرفة بشقيها الضمني والصريح، وتعود العلاقة الايجابية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (الثقة، الثقافة الجماعية والرؤية المشتركة إلى اللغة والقصص والروايات المشتركة) وإدارة المعرفة إلى الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، من خلال المساهمة في تعزيز التعلم التنظيمي بشقيه الفردي والجماعي الذي يصب في خانة المعارف الضمنية للفرد كما تعزز تطبيق أفضل الممارسات التي تعتبر من وجهة نظر الباحثة مهارات وخبرات تدعم المعارف الضمنية الفردية والجماعية في المؤسسة .

وتعتقد الباحثة بأن هذه النتيجة تنسجم إلى حد كبير مع ما تم الإشارة إليه في الإطار النظري للدراسة، حيث يتوقف نجاح تطبيق إدارة المعرفة على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة، كما أن المعوق الأساسي في بناء واستثمار الموارد المعرفية هي الثقافة التنظيمية. وهي النتيجة التي تتوافق مع دراسة (حسين حريم و رشاد الساعد 2005) التي خلصت إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة 0.05.

ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى فرضيات فرعية واختبارها كل على حدا. وفيما يلي عرض لنتائج الإجابة على الفرضيات وتحليلها وتفسيرها:

- أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، الثقافة الجماعية والرؤية المشتركة، اللغة والقصص والروايات المشتركة) على البعد الأول للمعرفة (المعرفة الصريحة).

جدول(12): تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة الصريحة.

النموذج Model	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	خطا التقدير (SE)	قيمة F	مستوى المعنوية (Sig)
اللغة والقصص والروايات المشتركة	0.315	0.99	0.25871	5.602	0.22

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

جدول(13): نتيجة تحليل الانحدار.

مستوى الدلالة	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	معاملات المتغيرات B	
0.000	8.806	1.946	0.221	1. الثابت
0.022	2.367	0.216	0.091	اللغة والقصص والروايات المشتركة

(المتغير التابع) إدارة المعرفة الصريحة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتدرج في الجدول رقم (12) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية حسب معامل الارتباط بيرسون بين اللغة والقصص والروايات المشتركة والجانب المعرفة الضمني للمعرفة، حيث كانت قيمة (F=5.602) عند مستوى الدلالة (Sig=0.22) وهذا يؤشر بشكل واضح أن هذا البعد له تأثير قوي في المتغير التابع المتمثل في (إدارة المعرفة الصريحة). حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين (اللغة والقصص والروايات المشتركة) وإدارة المعرفة الصريحة (R=0.315) وكذلك تظهر قيمة ($R^2=0.99$) بمعنى أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 99% من التغير الحاصل في المعرفة الصريحة. كون هذه الأخيرة مرمزة ومتاحة لجميع الأفراد داخل المؤسسة.

ويوضح الجدول رقم 13 دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار ومدى أهميتها، فقد دخل بعد (اللغة والقصص والروايات المشتركة) وكانت قيمة بيتا مرتفعة وإيجابية (0.216) وكانت قيمة (T=2.367) وبدلالة إحصائية 0.022. ومنه نستنتج أن اللغة والقصص والروايات المشتركة أثر كبير ومباشر على الجانب الصريح

للمعرفة ولا يظهر لبقية المتغيرات أي اثر مباشر على الجانب الصريح للمعرفة، وذلك يعود إلى أهمية اللغة المشتركة التي من خلالها يستطيع أفراد المؤسسة التواصل والاتصال فيما بينهم وكذلك القصص والروايات المشتركة التي تنمي لديهم روح المبادرة مما يزيد من تبادل المعارف والخبرات الموثقة فيما بينهم وعليه فإن الإجابة على الفرضية الفرعية الأولى تكون كما يلي:

* توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على الجانب الصريح للمعرفة.

❖ أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، الثقافة الجماعية والرؤية المشتركة إلى اللغة والقصص والروايات المشتركة) على الجانب الضمني للمعرفة.

الجدول (14): تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة الضمنية

النموذج Model	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	خطا التقدير (SE)	قيمة F	مستوى المعنوية (Sig)
الثقافة الجماعية	0.318	0.101	0.29812	5.753	0.20

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

الجدول (15): نتيجة تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	معاملات المتغيرات	
		Béta	الخطأ المعياري	B
0.000	5.820		0.291	1.696
0.020	2.398	0.318	0116	0.279

(المتغير التابع) إدارة المعرفة الضمنية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتدرج الظاهرة في الجدول رقم (14) وجود علاقة ارتباط الارتباط بين بعد (الثقافة الجماعية) والجانب الضمني للمعرفة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (R=0.315)، كما تظهر قيمة (R²=0.101)، وكانت قيمة (F=5.753) عند مستوى دلالة (Sig=0.20) مما يدل على أن هذا البعد له تأثير واضح في المتغير التابع (إدارة المعرفة الضمنية).

ويوضح الجدول رقم (15) دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار ومدى أهميتها، فقد دخل بعد (الثقافة الجماعية) وكانت قيمة بيتا مرتفعة وإيجابية حيث بلغت (0.318) وكانت قيمة (T= 2.398) وبدلالة إحصائية 0.020 أي أن للثقافة الجماعية أثر على إدارة المعرفة الضمنية، وبالتالي فإن بناء ثقافة جماعية في المؤسسة وغرس قيم ومعتقدات مشتركة سوف يعزز من روح العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة مما يساعد

على إحساسهم بضرورة تحقيق أهداف مشتركة حيث يخضع الفرد في المؤسسة أهدافه لأهداف الجماعة وأهداف المؤسسة ككل، هذا ما يسهم في تبادل المعارف بين أفراد المؤسسة وتطويرها.

وبالتالي فإن الإجابة على الفرضية الفرعية الثانية تكون كما يلي:

* توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على الجانب الضمني للمعرفة.

❖ أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، الثقافة الجماعية والرؤية المشتركة، اللغة والقصص والروايات المشتركة) على إدارة المعرفة.

الجدول: (16) تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد الثقافة التنظيمية على جانبي المعرفة الصريح

والضمني.

النموذج Model	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	خطا التقدير (SE)	قيمة F	مستوى المعنوية (Sig)
اللغة والقصص والروايات المشتركة الثقافة الجماعية	0.378	0.143	0.19175	8.520	0.005
	0.483	0.233	0.18320	7.601	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

الجدول (17): نتيجة تحليل الانحدار.

مستوى الدلالة	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	معاملات المتغيرات B	
0.000 0.005	11.891 2.919	0.378	0.164	1.952
			0.168	0.197
0.000 0.002 0.019	6.122 3.206 2.422	0.398 0.301	0.245	1.498
			0.065	0.208
			0.072	0.174

(المتغير التابع) إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج Spss

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (16) نجد أنه قد دخلا بعدين هما (اللغة والقصص والروايات المشتركة) و(الثقافة الجماعية) من الأبعاد الأربعة المكونة للثقافة التنظيمية في معادلة الانحدار وكانت قيمة (F=8.520) بدرجة معنوية قدرت بـ (Sig=0.005) لبعد اللغة والقصص والروايات المشتركة، كما بلغت قيمة

($F=7.601$) عند مستوى معنوية ($Sig=0.001$) لبعدها (الثقافة الجماعية) وهذا يدل على أن هذين البعدين لهما تأثير واضح في العامل التابع (إدارة المعرفة). حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين (اللغة والقصص والروايات المشتركة) وإدارة ($R=0.378$)، كما ظهرت قيمة ($R^2=0.143$)، أما بالنسبة لبعدها الثقافية الجماعية فقد بلغ معامل الارتباط ($R=0.483$)، وكانت قيمة ($R^2=0.233$) بمعنى أن المتغيرات المستقلة تفسر معاً ما مقداره 0.37 من التغير الحاصل في المتغير التابع (إدارة المعرفة).

ويوضح الجدول رقم 17 دخول أبعاد المتغير المستقل في معادلة الانحدار ومدى أهميتها، فقد دخل بعد (اللغة والقصص والروايات المشتركة) وكانت قيمة بيتا مرتفعة وإيجابية حيث بلغت (0.398) وكانت قيمة ($T=3.206$) وبدلالة إحصائية 0.002 ، ثم تلاها (الثقافة الجماعية) حيث كانت قيمة بيتا مرتفعة وإيجابية (0.301) وكانت قيمة ($T=2.422$) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية. أي توجد علاقة تأثير بين بعدي الثقافة التنظيمية (اللغة والقصص والروايات المشتركة والثقافة الجماعية) في إدارة المعرفة، كون اللغة المشتركة هي أداة الاتصال والتواصل بين أفراد المؤسسة والتي من خلالها يستطيع الفرد نقل معارفه وخبراته إلى الآخرين، كما أن القصص والروايات المشتركة تزيد من تماسك أفراد الجماعة وبالتالي زيادة احتكاك بعضهم ببعض والتقارب بينهم الأمر الذي يسهل استعادة كل فرد من الآخر، أما الثقافة الجماعية فهي التي تجعل من أفراد المؤسسة يعملون كفريق واحد ما يؤدي إلى تبادل المعارف والخبرات فيما بينهم.

وهذا ما يجيب على الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي:

*توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة.

- ملخص اختبار فرضيات الدراسة:

الجدول رقم (18) نتائج اختبار الفرضيات

أبعاد المعرفة	أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة	معامل الارتباط	معامل التحديد
الصريحة	اللغة والقصص والروايات المشتركة	0.315	0.99
الضمنية	الثقافة الجماعية	0.318	0.101
إدارة المعرفة	اللغة والقصص والروايات المشتركة	0.378	0.143
	الثقافة الجماعية	0.483	0.233

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على نتائج Spss

نستنتج من خلال اختبار فرضيات الدراسة والنتائج المتوصل إليها ما يلي:

- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على الجانب الصريح للمعرفة
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على الجانب الضمني للمعرفة.

- وبالتالي وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

استهدفت الدراسة تبيان أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة، وقد أثارت جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقة بطبيعة الأثر بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى جملة من الاستنتاجات ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها المطروحة وفرضياتها، حيث سنحاول في هذا المبحث الإشارة إلى أبرز الاستنتاجات والتوصيات في ضوء الملاحظات وفي ما يلي أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المطلب الأول: نتائج البحث

بعد التحليل الإحصائي لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة بشقيها الضمني والصريح في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- تبين من النتائج أن متوسط الثقة هو 2.49 بانحراف معياري 0.38 ، بينما متوسط الثقافة الجماعية هو 2.47 بانحراف 0.35 ، كما بلغ متوسط الرؤية المشتركة 2.47 بانحراف 0.41، أما متوسط اللغة والقصص والروايات المشتركة فكان 2.39 بانحراف 0.39 ومنه فان الثقة متوفرة بدرجة كبيرة تليها الرؤية المشتركة والثقافة الجماعية وأخيرا اللغة والقصص والروايات المشتركة.
- 2- وتم التوصل إلى أن المتوسط العام للثقافة التنظيمية كان بدرجة كبيرة حيث بلغ 2.45 بانحراف معياري يقدر بـ 0.20. مما يدل أن أفراد المؤسسة على وعي لمكانة وأهمية الثقافة التنظيمية ومدى مساندتها لتبادل الأفكار والمعارف بين أفرادها.
- 3- كما كان متوسط إدارة المعرفة الصريحة 2.46 بانحراف 0.26، ومتوسط إدارة المعرفة الضمنية 2.38 بانحراف 0.31، أما المتوسط العام المرجح لإدارة المعرفة فكان 2.42 بانحراف معياري 0.20 ما يدل على توفر إدارة المعرفة بدرجة كبيرة في المؤسسة.
- 4- توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة خطية بين بعدي الثقافة التنظيمية (الثقة، والرؤية المشتركة) وإدارة المعرفة.
- 5- كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين بعدي الثقافة التنظيمية (الثقافة الجماعية بمعامل ارتباط 0.33، واللغة والقصص والروايات المشتركة بمعامل 0.377) وإدارة المعرفة.
- 6- وبالتالي وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بشقيها الضمني والصريح، بالرغم من عدم وجود ارتباط خطي بين كل من الثقة والرؤية المشتركة.
- 7- أظهرت الدراسة أن هناك أثر ايجابي لبعدي الثقافة التنظيمية (الثقافة الجماعية واللغة والقصص والروايات المشتركة) وإدارة المعرفة، حيث بلغ معامل الارتباط بين اللغة والقصص والروايات المشتركة

وإدارة المعرفة 0.315 بمعامل تحديد قدره 0.99 وهو ما يدل على الأهمية الكبيرة لهذا البعد في تطبيق إدارة المعرفة خاصة في الجانب الصريح منها.

8- وفي الأخير توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة.

المطلب الثاني: التوصيات

- تعميم قيم وقصص أخلاقية ومهنية واجتماعية بين العاملين والعمل على تكوين لغة ومفردات مشتركة بينهم من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية.
- إتاحة الاطلاع على المعرفة وتوزيعها والتشارك فيها لجميع العاملين في المؤسسة، من خلال اعتماد سيناريو قصص النجاح، وتوفير التكنولوجيا اللازمة لذلك.
- الارتقاء بمستوى التعاون الاجتماعي والنفسي بين العاملين والإدارة، وبين العاملين مع بعضهم بعض.
- تنظيم دورات تساهم في بناء علاقات اجتماعية ايجابية في محيط العمل وإشراك أكبر عدد من الموظفين فيها.
- تضمين المشاركة بالمعرفة في قائمة القيم الجوهرية.
- إيجاد حوافز مادية و/أو معنوية للموظفين الذين يساهمون بنقل معارفهم.
- إيجاد برنامج لتحفيز الموظفين الذين يساهمون في خلق أو تطوير أو تقديم أفكار جديدة تضيف قيمة لتحسين العمل.
- تبني القيادات الإدارية في المؤسسة لفكرة تبادل المعرفة وتدعيمها والإشارة إليها بشكل يعطي قيمة إضافية لمعنى المشاركة المعرفية.
- العمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، لرفع مستوى التنسيق والتشاور والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة.
- الحرص على تبني آراء ومقترحات العاملين البناءة مما يساهم في تعزيز وتطوير علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين.
- يجب على المؤسسة أن تعامل كل فرد على انه رأس مال معرفي يجب المحافظة عليه والاهتمام به، بالتبصر في تجاربه وخبراته، بهدف الاستفادة منها.
- يجب المحافظ على الأفراد ذوي المعرفة العالية والموهوبين، مما يضمن لها المحافظة على الرأس المال المعرفي، بالإضافة إلى إمكانية استفادة المنظمة من قدراتهم في تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف ظاهرة يستعينون بها في انجاز الأعمال.
- الاهتمام بالمعرفة المخزنة في عقول الأفراد (المعرفة الضمنية)، حرصا عليها من الضياع لأي سبب من الأسباب سواء بالتقاعد أو ترك العمل أو غير ذلك من خلال تحويلها إلى معرفة صريحة يسهل تخزينها.

- العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد، والوحدات الإدارية والإنتاجية بمنح العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية، وتطبيقها بما يحقق إدراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها، مع ضرورة تعيين مدراء لمعرفة يحملون على عاتقهم التطبيق الجيد لها.

الفصل الثاني

الخطوات الأولى في التصميم

تمهيد

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أهم المواضيع التي لقيت اهتماما بالغا في مجال إدارة الأعمال خاصة في الآونة الأخيرة لما لها من تأثير على نجاح أو فشل المنظمات، فثقافة المنظمة هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء ويؤثر فيه. فثقافة المنظمة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في قيم الأفراد وسلوكهم ومن ثم في تحقق أهداف المنظمة وتميزها. ولن يتحقق هذا التميز إلا بالبحث عن مصادر المعرفة، واستقطابها وتنمية الرصيد المعرفي في المنظمة وتوظيفه في كافة عملياتها كون المعرفة أصبحت المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، والمورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، فهي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة أو مشكلة الندرة، والمورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يسهم استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية، بما يستوجب من المنظمة أن تحسن إدارتها استخدامها.

من هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل عرض شامل عن ماهية الثقافة التنظيمية ومكوناتها باعتبارها خطوة أولى وضرورية لتحديد المفاهيم الأساسية التي تسمح لنا باستيعاب موضوع البحث منتقلين إلى ماهية إدارة المعرفة، ثم إلى أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

إن منظمات الأعمال بوجه عام تمتلك خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها، وهذا راجع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك المنظمات، وبالتالي فإن لكل منظمة شخصية تميزها عن بقية المنظمات وهذا التميز كمفهوم إداري يطلق عليه «الثقافة التنظيمية للمنظمة». ولقد تعددت الدراسات للوصول إلى فهم وتفسير نشاطات المنظمات وذلك بهدف الضبط والتحكم لمتطلبات حاضر المنظمات والإيفاء بحاجات مستقبلها ومع ذلك لم تتوصل هذه الدراسات إلى الفهم الكامل لكل جزئيات النشاط التنظيمي نظراً لاختلاف الظروف والمجتمعات التي تعيش فيها هذه المنظمات، وهي جزء يؤثر ويتأثر في المحيط الذي تنشأ فيه المنظمات. من خلال ما سبق نحاول في هذا المبحث التطرق إلى موضوع الثقافة التنظيمية من حيث المفاهيم والمنطلقات والمكونات.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

منذ عهد قريب جدا وفي الولايات المتحدة الأمريكية بالتحديد بدأ علماء السلوكيات وعلماء نظرية التنظيم، في الاعتناء بترويج مدخل جديد للتحليل وهو مدخل "الثقافة التنظيمية"، التي تعني بالمفهوم البسيط نظام من المعاني المشتركة التي تتضمن اللغة والقيم والمشاعر والاتجاهات والتفاعلات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد.¹ ظهر هذا المفهوم بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات وأبحاث معاهد ومؤسسات الإدارة منذ عام 1981 ولم يتوقف عن الظهور والنمو إلى وقتنا هذا، سواء في أمريكا، أو أوروبا، أو في أرجاء العالم المختلفة، ومن النادر أن يطالع القارئ أي تحليل عن المنظمات في المجالات المتخصصة دون أن يجد أثرا لهذا المفهوم، وفي الحقيقة فإن هذه العناية بمفهوم ثقافة المنظمة لم تكن عناية مفاجئة بل كانت نتيجة النجاح الهائل الذي حققته المنظمات اليابانية، والتي ظهرت للمحللين والباحثين وكأنها مختلفة تماما عن الشركات الأمريكية والشركات الأخرى في العالم، ولقد كان النجاح مبنيا على مبادئ وقيم مختلفة، وذلك لأن قواعد ونظم الإدارة تقوم على أساس آخر. ومن هنا ظهرت أهمية جنسية المنظمة، على أساس كل منظمة لها ثقافتها الخاصة، المستمدة من نظم القيم التي تحكمها، طبقا للبلاد الذي توجد فيه.² وللوقوف على مفهوم الثقافة التنظيمية وجب علينا التطرق إلى تعريفها، مكوناتها، ومدى أهميتها.

¹فهد عبد الله السهلي، «دورالثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية»، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2009، ص 31.

² منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، «الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي»، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 1410هـ، ص 15.

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

يعد تحديد مفهوم وإطار واضح لما يقصد بالثقافة التنظيمية وما يتمتع بالقبول لدى الباحثين والكتاب هو من المتطلبات الهامة للتعامل الفعال مع مختلف أبعاد وجوانب موضوع الثقافة التنظيمية، وكون المنظمة هي جزء من المجتمع المحيط، فإن ثقافة المنظمة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداد لها، لذلك فالثقافة هي مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وسلوك العاملين.

الثقافة لغة تعني "الحذق والفتنة وسرعة الفهم وتسوية المعوج"¹.

* ويعتبر أقدم تعريف للثقافة من هو ما ذكره « Edward Taylor » بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشتمل

المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة، وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضوا في المجتمع.²

* أما « KOVAIRONF.KOVAIRO » فعرّفها بأنها تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطورها الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم، والعلم والأدب، والفن الذي وصل إليه المجتمع، في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي.³

* وتعرف أيضا على أنها السمات الخصوصية الروحانية والمادية والفكرية والشعورية التي تميز مجتمعنا أو مجموعة اجتماعية.⁴

نلاحظ من التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:⁵

1. القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.

2. الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.

3. القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

¹ محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، 70.

² بلال خلف السكارنة، "دراسات إدارية معاصرة"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2001، 155.

³ ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، 106.

⁴ يحيى اليحيوي، "في العولمة والتكنولوجيا والثقافة مدخل إلى تكنولوجيا المعرفة"، دار الطليعة، بيروت، 2002، 31.

⁵ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، 155.

أما على مستوى المنظمة فقد تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وتنوعت الأساليب التي تعاطا معها المهتمون في هذا المجال، لكن كان هناك إجماع على أهمية بناء ثقافة تنظيمية قوية، وهذا ما ظهر من خلال الأدبيات والأبحاث والدراسات في هذا الحقل، ولوحظ عدم وجود اتفاق تام على معنى مصطلح الثقافة التنظيمية، حيث أشار Wheelen بأنها: "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة".¹

* كما عرفت على أنها "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة".²

* كما شبه (Hofsted) الثقافة بالعقل من حيث العمل في كونها الحصيلة المبرمجة، تعطي ميزة خاصة لكل مجموعة عن غيرها.³

* أيضا عرفت الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم التنظيمية المشتركة السائدة في المؤسسة. كقيم المشاركة، العدالة، الثقة، الاحترام، والتي تحدد وتوجه الممارسات الإدارية وأنماط السلوك لكي تحافظ على تماسك واستقرار المؤسسة".⁴

* وكما تم ذكرها في موقع آخر بأنها "المستويات العميقة من القيم والمعتقدات والتي يتشارك بها أعضاء التنظيم"⁵

* وتشير الثقافة التنظيمية إلى "مجموعة الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد ومعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة".⁶

* وقد عرفت أيضا على أنها "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه".⁷

¹ بلال خلف السكارنة، "دراسات إدارية معاصرة"، مرجع سابق، □ 156

² مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، 2002، 2003، □ 406

³ شحاتة عائشة، "إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006، □ 19

⁴ ساطوح مهدية، "الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي"، مذكرة ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، □ 16

⁵ محمد الصيرفي، "الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، □ 348.

⁶ أحمد ماهر، "التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، □ 435.

⁷ محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2008، □ 373

* ومن أشمل التعاريف وأكثرها شيوعاً وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية ما قدمه Edgard Schein حيث يرى بأنها "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو شكلتها أو اكتشفتها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام والتكامل الداخلي هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة وذلك على أنها الطريقة المثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل العالقة والنتيجة على العمل الجماعي إذا تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة ورموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر".¹ وبالرغم من أن هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل.

بعد عرض هذا العدد من التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، يمكن القول أن ثقافة المنظمة تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والقيم والطبوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة بالمنظمة بحيث تخلق فهما عاماً بين أعضاء المنظمة حول ماهية المنظمة والسلوك المتوقع من الأعضاء فيها.

ومهما اختلفت وجهات نظر الباحثين وتنوعت تعاريف الثقافة التنظيمية، حيث كل من هذه التعاريف تنظر إلى الثقافة التنظيمية من جهة ويركز كل منها على عنصر دون الآخر حسب المنطلقات الفكرية للباحثين. فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم:² وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة. وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات، وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيماً معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على سلوكياتهم.

¹ Jean pierre Détrie ,Strategor, Politique générale de l'entreprise, Dunod,3ème édition, paris, 1997,P470.

² بلال خلف السكارنة، "دراسات إدارية معاصرة، مرجع سابق، 159 (بتصرف).

الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

على الرغم من تعدد وتباين التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية، إلا أن هنالك مجموعة من الخصائص المرتبطة بها، وهذه الخصائص ليست شاملة لأن كل منظمة تعمل على تطوير ثقافتها الخاصة بها وذلك بالاعتماد على فلسفتها وتاريخها ، وقيمها ومعتقداتها ،ونظم العمل والإجراءات فيها، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة.... وربما أن لا تتشابه ثقافة منظمة مع منظمة أخرى ولكنها تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة، وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص الثقافة التنظيمية:¹

1. **الانتظام في السلوك والتقييد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.أي تناسق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة والمفردات والطقوس.
2. **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه، أي أنها معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه، ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين....
3. **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها. مثل تحقيق جودة عالية، الغياب القليل، الكفاءة العالية، الانصياع للأنظمة والتعليمات.
4. **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في المعاملة مع العاملين والزبائن.
5. **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، أي أنها قواعد تملي ما هي سلوكيات العامل المقبولة وغير المقبولة.
6. **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال...الخ.

1بلال خلف السكارنة، المرجع نفسه، 159□

الفرع الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

بعد أن تناولنا مفهوم الثقافة التنظيمية وحاولنا وضع تعريف لها، ربما يدور في الأذهان الآن لماذا هذا الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية في الفكر الإداري، حتى لم يعد هناك كتاب في السلوك التنظيمي أو التغيير التنظيمي إلا وتحدث عن الثقافة التنظيمية باستفاضة، وتتضح هذه الأهمية أكثر من خلال الكم المتزايد من الدراسات الإدارية التي تناولتها.

ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:¹

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم.
- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى، كما يشتهون، وإنما في إطار تنظيمي واحدا، لذلك فإن الثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك التنظيمي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين عملاءهم والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، حتى ملابسهم، ومظهرهم، واللغة التي يتكلمونها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحدد ثقافتهم المنظمة وتدريبهم عليها، وتكافئهم على إتباعنا.
- تعبر الثقافة عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز والريادة، والتغلب عن المنافس.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفريق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية والصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة، ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها، وأحكامها، وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
- تعبر الثقافة القوية على ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة العميل، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا هاما في جذب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهوو العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

1 محمد بن علي بن حسن الليثي، مرجع سابق، 17-18-19.

➤ تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة وملتزمة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرر □ على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحر □ والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

➤ تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم. ومن جهة أخرى يشير الكاتبان ((Kinicki & Kreinter)) إلى أن الثقافة التنظيمية تخدم أربع وظائف هي:¹

1- **تعطي الأفراد العاملين هوية منظمة:** إن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدرجات يعطيهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2- **تسهل الالتزام الجماعي:** أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة.

3- **تعزز استقرار النظام الاجتماعي:** فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4- **تشكل السلوك:** من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية وأنواعها

1 بلال خلف السكارنة، "دراسات إدارية معاصرة"، مرجع سابق، □ 158

يوجد في المنظمات عدد كبير من العاملين يتقاسموا نفس الاتجاهات والقيم والتطلعات، وهناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع، وبالتالي تشترك مع بعضها في تكوين الثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: عناصر (مكونات) الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير كبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- القيم التنظيمية Organizational Values :

تظهر أهمية دراسة القيم في الثقافة التنظيمية كونها تشكل أساس فهم واستيعاب اتجاهات الأفراد ودوافعهم وأهدافهم وتطلعاتهم، فالقيم قد يكون لها آثار سلبية أو ايجابية على سلوك الأفراد وأدائهم، لذلك فمعرفة القيم أصبحت من متطلبات العمل الإداري الناجح. فمصطلح "قيمة" يدل على أن الشيء يحمل في ذاته منفعة أو وزناً أو ثمناً. وتدل القيم على أنواع المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له عادة الصواب من الخطأ والصالح من الطالح والجيد من السيئ والمقبول من المرفوض في السلوك الإنساني.¹

أو هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب، جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم...الخ.²

أما القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة فقد المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك.³

وقد عرفها كل من David Francis & Micheal Woodcok بأنها معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيئ وما هو مهم أو غير مهم، إذ أن قيم الأفراد هي التي تحدد اتجاهات سلوكهم، وبالتالي فإن قيم الأفراد العاملين داخل المنظمة هي التي تعكس شخصية التنظيم.⁴ فبالتالي القيم هي الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة.

ويمكن تصنيفها ضمن أربعة أبعاد يشمل كل بعد على مجموعة من القيم:⁵

1 كامل محمد المغربي، "الإدارة"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2007، □ 507

2 بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، □ 157

3 حمد بن فرحان الشلوي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، ماجستير في العلوم الإدارية"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، □ 49.

4 موسي الوزى، "التنظيم وإجراءات العمل"، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2007، □ 232

5 موسي الوزى، المرجع نفسه، □ 235

- أ. أسلوب الإدارة: ويشتمل على قيم القوة، والنخبة، والصفوة، والمكافئة.
 ب. إدارة المهمة: وتشمل على قيم الكفاءة والفعالية.
 ج. إدارة العلاقات: وتشمل قيم العدل، وفرق العمل، والقانون.
 د. إدارة البيئة المؤسسية: وتشمل قيم الدفاع، والإبداع، والتنافس.

- المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs :

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.¹

أي أنها مجموعة المعتقدات الراسخة والتي تؤخذ كمسلمات لا يقبل التشكيك فيها ويعتبر هذا المستوى بمثابة الأساس للثقافة ويعتبر المقدمة المنطقية أو القاعدة التي تبنى على أساسها القيم.

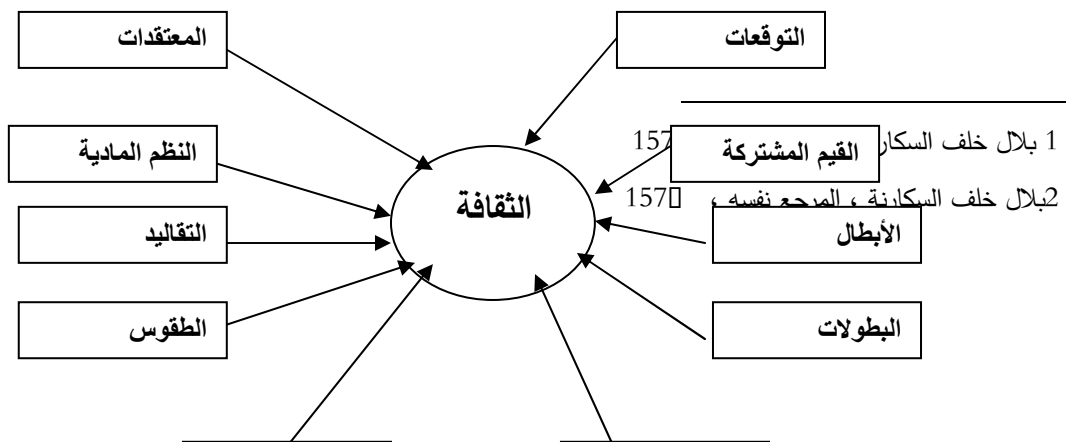
- الأعراف التنظيمية Organizational Norms :

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملين في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

- التوقعات التنظيمية Organizational Expectations :

وتتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. ومثال ذلك أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين، أو المرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.² ويوضح الشكل التالي المكون الأساسية لثقافة المنظمة:

الشكل رقم (02) المكونات الأساسية لثقافة المنظمة



Source : Judith R, Gordon, Organizational Behavior, Boston, Allyn Bacon, 1993, P175.

- وفي إطار ما سبق يتضح أن مكونات الثقافة متعددة ومتباينة وتتوقف هذه المكونات من حيث عددها وقوة تأثيرها على عدة اعتبارات منها:¹
- **عمر المنظمة:** أي الفترة الزمنية منذ إنشائها حتى الآن.
 - **قوة المؤسسين:** أي أصحاب رأس المال والمساهمين الأصليين.
 - **التطور التاريخي:** أي قصص النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة وكيفية التغلب على حالات الفشل وطرق معالجة الأزمات.
 - **التوسع والانتشار:** فكلما كانت المنظمة منتشرة جغرافيا أو دوليا كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها.
 - **التميز والتفوق:** سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.
 - **ثقافة المجتمع:** فهناك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة وثقافة البيئة التي تعمل فيها باعتبار أن المنظمة جزء أساسي من النظام البيئي الذي تعمل فيه.
 - **ثقافات الأفراد:** ويظهر هذا جليا في المنظمات متعددة الجنسيات.

الفرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

أصبح من الشائع أن يميز علماء الإدارة بين العديد من أنواع الثقافات التنظيمية وذلك حسب عدة معايير، فبالنظر إلى معيار القوة والضعف يمكن التمييز بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة أما بالنظر إلى درجة

1 سيد محمد جاد الرب، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مطبعة العشري، القاهرة، 2009، ص 130.

التكيف مع المحيط فيمكن أن نفرق بين الثقافة المرنة (التكيفية) والثقافة الجامدة (غير التكيفية) ولكل نوع من هذه الأنواع تأثيره على المؤسسة.

أولاً: معيار القوة والضعف

يمكن أن تكون ثقافة المنظمة قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها ونتائجها، وحيث أن ثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، وإذا كانت هذه القوى مواتية وملائمة، فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة، حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة ثقافة قوية، وفي حالة عكس ذلك، تكون ثقافة المنظمة ثقافة ضعيفة.

1. الثقافة القوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما يملى عليهم من قوانين وتعليمات، فالثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أفراد المنظمة، ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.¹

وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية، فالثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها، مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية وتمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.²

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:³

- الثقة: تشير إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

1مصطفى محمود أبو بكر، "دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية"، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2000، □ 131.

2 مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، □ 412.

3اللياس سالم، مرجع سابق، □ 21-22.

- **الشدّة:** والذي يشير إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
 - **الإجماع والمشاركة:** أي الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، حيث يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.
 - إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي:
 - تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
 - أنها تتبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
 - إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلال استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.
- 2. الثقافة الضعيفة:**

الثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.¹

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تتخفف الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغبرة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.²

أي المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به. بينما في الثقافات الضعيفة، فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، 412

² الياس سالم، مرجع سابق، 22-23

وبالتالي يمكن القول أن الثقافة التنظيمية القوية والإيجابية تمثل الأساس السليم الذي يقوم عليه بناء التنظيمات القوية الراسخة والتي يمكن أن تبقى وتستقر بنجاح في إطار مجالات عملها وعلى النقيض من ذلك تواجه التنظيمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية ضعيفة كثير من المشكلات والجوانب التي يمكن أن تؤدي إلى ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية لتلك التنظيمات، فأفضل الخطط ومسارات التطوير لا يمكن تطبيقها بنجاح في إطار ثقافة تنظيمية سلبية وضعيفة حيث يتحول الأمر إلى إهدار وضياع للموارد المتاحة وفي النهاية إلى عدم تحقيق الأهداف التنظيمية بالكفاءة والفاعلية المستهدفة .

ثانياً: معيار التكيف: ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة أيضاً:

1- الثقافة التكيفية (الموقفية): يقترح بعض الباحثين أمثال "Calori&Drucker" مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (Fit Way) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.¹

2- الثقافة الجامدة: وهي الثقافة التي تتسم بالحذر، ولا تمنح حيزاً من الحرية لاتخاذ القرارات، فهي ثقافة من النوع البيروقراطي، أفرادها لا يشتركون في الأحداث، ويرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع، وكذا سوء انتقال المعلومة، وتتميز هذه الثقافة أيضاً بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة للحوافز ومكبتة للحماس، مما يؤثر بشكل كبير على المؤسسة.²

ومن خلال العرض السابق لجميع الأنماط والنماذج والأنواع للثقافة التنظيمية ودورها والتي تجمع بين مميزات وأوصاف الثقافة نجد أن الثقافة القوية تعتبر في نظرنا بمثابة الثقافة المثالية التي يجب على المؤسسات إتباعها وجعلها من الثقافات التي تتميز بها حتى تصل إلى مستوى المؤسسات المتميزة، والتأكيد على الدور الكبير لها وذلك بكل ما تحويه من التعامل بروح الفريق والتعاون والعلاقات والحرية والمخاطرة والانجاز.

الفرع الثالث: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها مايلي:³

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.

¹اللياس سالم، المرجع نفسه، 23

² زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، 57

³ مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، 82-83.

- خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، وذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، أخلاقيات المهنة والتي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع.

المطلب الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية وإدارتها

تنشأ الثقافة التنظيمية بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافئتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب المزيد من المنافع والمزايا.

الفرع الأول: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

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 مبكرا كانت أمتن وأقوى. وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمات فإن المؤسسين الأوائل يلعبون دورا مهما في تنمية العادات والتقاليد

وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة. حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقادة. كما أن صغر حجم التنظيمات في المراحل الأولى لنشئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم لدى الجماعة. فالثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها وسيلة لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع ومن أهم الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية:

1- طريقة اختيار الموظفين:

تعتبر طريق اختيار الموظفين خطوة رئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.¹ ومن خلال عملية اختيار الموظفين يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفتا وأنماطا سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة لثقافتهم. فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخا □ الذين يتفقون مع قيم المنظمة.²

2- الممارسات الإدارية:

رغم أهمية القيم المعلنة، إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة. إذ يتضح ومن خلال الممارسات السائدة أنواع السلوك التي يتم مكافأتها وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها وهو ما يشكل مؤشرات واضحة للعاملين. فقد ترفع المنظمة شعارات أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز، وتتبنى قيم المسائلة والشفافية، لكن الخبرة وواقع الممارسة اليومية تدل العاملين فيها على أن الإدارة تمارس عكس ما ترفعه من شعارات. ويتضح ذلك من أن عمليات الترقيات والحوافز تعطى لمن لهم وساطة وعلاقات خاصة مع الرؤساء وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها والمسؤولون عنها، بل قد يحصل العكس، ويصنف الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها بأنهم تقليديون ويحسب ذلك نقاط قصورهم، وكذلك فإن شعار الشفافية الذي ترفعه المؤسسة قد لا يكون منه في المؤسسة إلا الاسم. إن مثل هذه الممارسات تشكل الثقافة التنظيمية.

3- التنشئة والتطبع:

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يجب على المنظمة تدريب الموظفين، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي (Socialization) يتعلم من خلاله الموظفين الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى. وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة. ومن الضروري أن تركز هذه

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، □ 378

² محمد صالح القريوتي، "السلوك التنظيمي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، □ 164.

الدورات على أن يتعرف الموظفون على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التماشي مع القيم الثقافية السائدة وحتى لا يتغير أداء المنظمة.¹

4- القصص الطقوس والرموز والحكايات:

تعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل آليات الرسمية الثلاثة السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم، بقصد ترسيخ القيم التي يحرر التنظيم على تعزيزها ومن أمثلة ذلك "ما يتداوله الموظفون عن حياة بعض القادة الذين حققوا إنجازات عظيمة في المنظمة" حيث أن هذه القصص تؤكد للموظف بشكل غير مباشر أهمية الاقتداء بهذا السلوك، وتعتبره قيمة أساسية مهمة. أما الطقوس فهي العادات التي تحرر المنظمة عليها. ومن أمثلة ذلك إقامة حفلات التكريم للمتفوقين والمنجزين وأصحاب الأفكار التطويرية، زيادة الزملاء ومشاركتهم في المناسبات الخاصة فهذه كلها طقوس تعزز قيم التعاون والمشاركة والتفاعل بين العاملين.

وقد تحرر المنظمات على أن يكون لها نمطها الخاص في المباني والأثاث وحتى اللباس حتى يميزها ذلك عن غيرها من المؤسسات فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف مما يعزز صورة المؤسسة، ويوجد شعورا خاصا بهوية الموظف فيها. وقد يصل الأمر ببعض التنظيمات أن تطور مجموعة مفردات متداولة تعكس التفرد بالهوية. وينطبق ذلك على بعض النوادي والمؤسسات ذات الشعارات والمفردات الخاصة بها.²

وهناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة التنظيمية تأخذ التسلسل التالي:³

- ضرورة الحرر والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
- التدريب الدوري للعاملين.
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.
- إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.

¹ محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 294.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 381-382.

³ جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، «السلوك التنظيمي»، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 440-441.

الفرع الثاني: إدارة الثقافة التنظيمية

إن كيفية التعامل مع الثقافة بصفة أساسية، يستدعي فهم الثقافة السائدة، ثم يتم التقرير ما إذا كان من الضروري المحافظة على هذه الثقافة أو تغييرها.¹ وكما هو شأن إدارة التغيير، فإن إدارة الثقافات تعني القدرة على تغييرها لتتناسب مع المعطيات والمستجدات التي يقضيها تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. وكما ذكرنا سابقا فإن البدايات للتحكم في نوعية الثقافة التنظيمية تبدأ بعمليات التعيين والممارسة الإدارية، وعمليات التطبيع المختلفة، إلى جانب تشكيل القصص والرموز والمفردات الخاصة بالتنظيم، فمن خلال هذه الآليات يمكن تغيير الموظفين غير القادرين على مواكبة الثقافة الجديدة، بآخرين يؤمنون بها أو قادرين وراغبين في التمسك بها.

ويرى البعض أن عملية التغيير في الثقافة السائدة، أمر يستلزم وقتا طويلا ويواجه مقاومة عنيفة، لاسيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها ثقافة قوية راسخة في أذهان العاملين، إلى جانب كونها مقننة في تعليمات وسياسات، وذات نمط مميز، في طريقة تصميم المباني والتأثيث، وغير ذلك من الطقوس، وكان هناك ارتياحا ورضا تاما عنها.² وأيا كانت الظروف فإن تغيير الثقافة التنظيمية يستلزم تفهم العوامل الموقفية المختلفة التي تساعد على إحداث التغيير وتقلل من صعوباته ومنها:³

- وجود أزمة قوية داخل المنظمة مما يستدعي التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة الحالية، مثل التقليص المفاجئ للتمويل، خسارة عميل وغيرها..
- تغير القيادة العليا والتي يمكن أن توفر مجموعة من القيم البديلة التي ينظر إليها على أنها أكثر قابلية للاستجابة للأزمة التي تمر بها المنظمة.
- في حالة وجود منظمة جديدة وصغيرة تكون ثقافتها أقل حصانة مما يسهل من عملية تغييرها.
- وجود ثقافة ضعيفة لدى المنظمة يجعل عملية تغييرها سهلة، ويرجع ذلك إلى قلة تمسك الأفراد بها من جهة وقلة إجماع هؤلاء الأفراد حول هذه الثقافة.

الفرع الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

ليست جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة، فتقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفاعلية المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين عليها العمل على تغيير ثقافتها.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال "نظريات ونماذج"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، 167

² محمد قاسم القربوتي، مرجع سابق، 383.

³ ماجدة العطية، "سلوك المنظمة"، دار الشروق، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، 341.

وتستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية شأنها في ذلك شأن أي عملية تغيير تستلزم تدوير أو تفكيك وتحليل عناصر الثقافة السائدة في المنظمة. بهدف مقارنة الثقافة السائدة بالثقافة المطلوبة إيجادها، وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيدها.¹

وقد اقترح "كيندي" خمسة أسباب لقيام المنظمة بتغيير ثقافتها:²

- 1- إيمان المنظمة العميق ببعض القيم والتي لا تتناسب مع بيئتها شديدة التغيير.
 - 2- وجود منافسة شديدة في مجال نشاط المنظمة، إضافة إلى معدل التغيير السريع في هذا النشاط.
 - 3- تمتع المنظمة بموقع تنافسي أقل من الموقع التنافسي للمنافسين.
 - 4- وجود المنظمة على أعتاب الدخول إلى عالم المنظمات كبيرة الحجم.
 - 5- صغر حجم المنظمة مع نموها بشكل متسارع أوجب عليها التغيير.
- وحتى يتم النجاح في تحقيق تغيير الثقافة التنظيمية المطلوبة من المفيد عمل مايلي:³
- ❖ 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 تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها وإيجاد وحدات أخرى. وكلما كان حجم المنظمة كبيرا أمكن القيام بهذه التغييرات التي يمكن أن تساعد على زيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد المهتمين بالتغيير.
 - ❖ تحريك القيادة الجديدة بسرعة لتنسج القصص والرموز المناسبة، وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها.
 - ❖ إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين، ونظم الحوافز، والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.
- ومهما كان الأمر فإن من الضروري التنبه إلى أن عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير في الموارد والهياكل والتكنولوجيا، وتأخذ وقتا طويلا نسبيا يصل أحيانا إلى خمس سنوات.

الفرع الرابع: خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمات الرائدة

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، 381-382.

² حسن بلعجوز ومحمد العربي عزي، "ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، يومي 03-04 ماي 2005، 07-08.

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، 385-386.

على ضوء دراسة أجراها كل من بيتر ووترمان (Peters and Waterman 1984) تم فيها تحديد العديد من الصفات والخصائص المميزة للشركات الرائدة في ميدان الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تمثل هذه الصفات بعض الخصائص ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية والتي عادة ما تكون إحدى المكونات الجوهرية في رسالة المنظمة وتتمثل هذه الصفات بالآتي:¹

- الانحياز نحو التصرف أي التعامل السريع مع المشاكل المطروحة وإيجاد حلول آنية لها بدلا من الإجراءات الروتينية التي تتم عن طريق قنوات رسمية، أي اعتماد مبدأ المرونة في أداء المهام.
- التقرب من المستهلكين ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى إشباعها من خلال تقديم منتجاتها ذات جودة عالية وتقديم المزيد من الخدمات لهم بغية تعميق ولائهم للمنظمة ومنتجاتها.
- تحقيق الإدارة الذاتية من خلال إيجاد جو من الاستقلالية لدى العاملين والذي من شأنه أن يشجع التفكير الخلاق والابتكار والإبداع والتطوير المستمر لأداء الأفراد.
- تعظيم الإنتاجية من خلال الأفراد من خلال إيمان المنظمات بأهمية الأفراد والاهتمام البالغ بهم واعتبارهم رأس مال حقيقي يمثل جوهر العملية الإنتاجية وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بأهداف المنظمة ورسالتها والمهام المطلوبة منهم والسعي لتلبية متطلباتهم مما من شأنه أن يحفزهم لتحقيق أداء متميز.
- تحديد مجموعة من القيم والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمنظمة والعمل على ترسيخها لدى العاملين واعتبارها الموجه الرئيسي لأنشطة المنظمة وفعاليتها بغية تمكينهم من إنجاز أنشطة وعمليات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- استخدام إستراتيجية التنوع لأنشطة ومنتجات المنظمة بغية توزيع المخاطر وتدعيم القدرة التنافسية.
- السعي إلى تحقيق الاستقرار في البنية التنظيمية واستخدام الهيئة الإدارية البسيطة وتقليل المسافة التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية مما يسهل من عملية الاتصال داخل المنظمة ويؤدي إلى تكوين إطار مرجعي يزيد من قدرة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها وتمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية.
- تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية من خلال التحسيس بملكية المنظمة وإيجاد الاستقلالية في الممارسات الإدارية في جو يمكن من الإبداع والخلق لدى الأفراد.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

يتوقف مستقبل منظمات الأعمال اليوم على مدى الاستثمار في مواردها وموجوداتها استثمارا أمثل لزيادة قدراتها التنافسية ومحاولة التزود بالمدخل المعرفي أو إدارة المعرفة التي تعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية بعد

¹فلاحا حسن عداوي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم مداخلها وعملياتها المعاصرة-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000،

إدراك أهمية المعرفة بوصفها متغيرا مهما في تحقيق أهداف المنظمة. ولأهمية هذا المورد وجب علينا التطرق إلى مفهوم المعرفة وعملياتها بما في ذلك أهميتها.

المطلب الأول: ماهية المعرفة

تتحول أغلب المنظمات إلى منظمات قائمة على المعرفة والمهارات الأكثر أهمية وهي مهارات إدارة المعرفة والتعامل الفعال مع أفراد المعرفة، وبالتالي أصبحت المعرفة اليوم هي الأكثر قدرة على إنشاء القيمة للأفراد والمنظمات والدول.

الفرع الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها

ارتبط مفهوم المعرفة بمصطلحات كثيرة اختلفت المطروحات بشأنه من قبل الكثير من الباحثين حيث تتركز مساهماتهم في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة وفقا لمنظورهم الخا □. يشير كل من (Henderson, Harris) إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى بيانات ثم إلى معلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى حكمة (والأخيرة تعد أساسا فعالا للابتكار).¹

وبالتالي فإن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار. ومن هنا لا بد من التمييز بين المصطلحات المرتبطة بها حيث نجد:

1. مفهوم البيانات المعلومات والمعرفة

البيانات Data: هي المعطيات البكر، الأرقام والأصوات والصور المرتبطة بالعام الواقعي كما هو².

وعرفت أيضا بأنها مواد خام وحقائق مجردة وغير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات.

أما **المعلومات** فهي بيانات تمت معالجتها للحصول على نتائج مفيدة، أو بيانات تم تنظيمها ومعالجتها لتحقيق أقصى استفادة منها.³

وقد عرفت على أنها مجموعة الحقائق، والآراء التي تنشأ عن أنشطة الفرد بوصفه منتجا لها أو مستقيدا منها.

المعرفة: الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من الفعل "عرف" ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس.⁴

وتشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم.¹

¹ Harris, jand Henderson, a (1999) A Better Mythology for System Design.Proceedingof the Conference on Human Factors in Computing Systems: New York. AEM Press (PP88-95).

² سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة-المفاهيم، النظم، التقنيات-"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، □25

³ أحمد الخطيب، خالد زعيان، "إدارة المعرفة ونظم المعرفة"، جدار للكتاب العالمي، عمان الأردن، 2009، □6

⁴ زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاكشدي، مرجع سابق، □48

تعرف المعرفة بأنها مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات. أي أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها البعض.² وتعرف أيضا على أنها معلومات تمت معالجتها وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة، وهي أكثر قيمة وفائدة وبها يتم اتخاذ القرار.

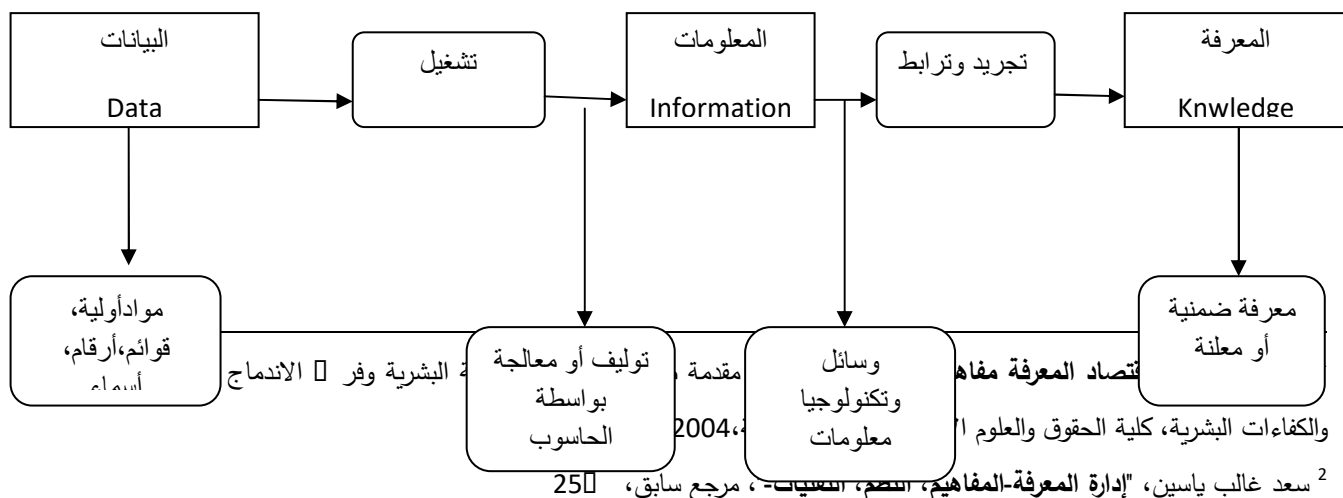
وقد عرفها **Nonaka**: "بأنها تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحتويه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الفرد وبين المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية."³

وعرفت بأنها نتاج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات وتصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار تطبيقها في ممارسات تؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة.⁴

كما تشير إلى مجموعة معاني ومفاهيم ومعتقدات وتطورات ذهنية للإجابة على تساؤلات الفرد مشبعة طموحاته، ومحقة إبداعاته لما يريد أن يعرفه.⁵

وبالتالي يمكن القول أن المعرفة هي مزيج من الخبرات والتجارب والقيم والمعلومات التي تقود وتوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة نورد الشكل الموالي:

الشكل رقم (03) العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



² سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة-المفاهيم، النظم، التطبيقات"، مرجع سابق، ص 25.

³ سوزان صالح دروزة، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على التميز الأداء المؤسسي"، ماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص 33.

⁴ إعلان محمد خليل عثمان، "اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق الدرة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين"، ماجستير في الإدارة التربوية جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2010، ص 27.

⁵ تامرياسر البركي، أحمد هاشم سليمان، "إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي السادس حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية

الأردنية الخاصة، عمان الأردن، 2006، ص 6.

المصدر: ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2008، □68 (بتصرف)

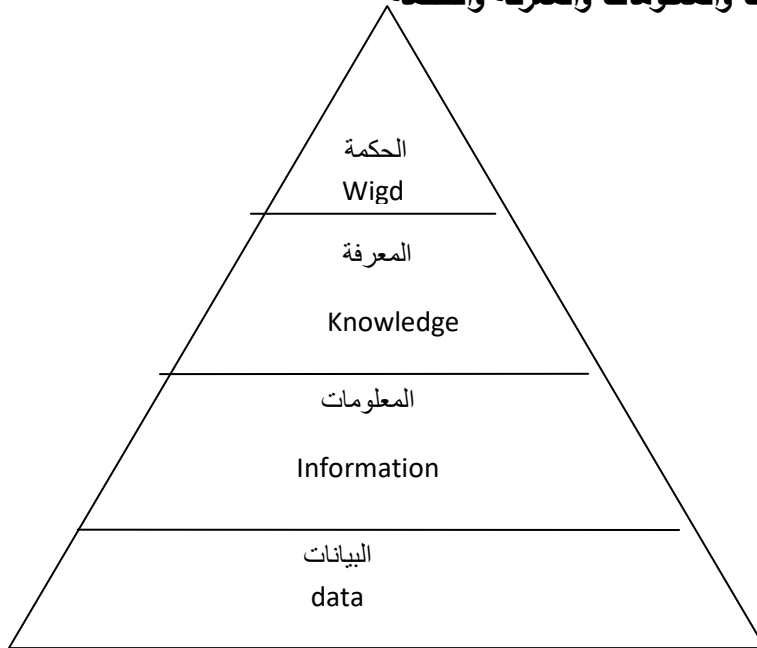
تستخلص من الشكل الموضح أعلاه أن البيانات تتحول إلى معلومات والمعلومات بالنهاية تتحول إلى معرفة من خلال البيئة المحيطة ومن هذه البيئة يتم اتخاذ القرارات.

وبعد التمييز بين المصطلحات الثلاثة "البيانات-المعلومات-المعرفة"- وحتى تتضح هذه الرؤية لابد من الإشارة إلى هرم المعرفة أو الهرم المعرفي.

2. الهرم المعرفي:

يتحدث الباحثون في مجال إدارة المعرفة عما يسمى بهرم المعرفة وهو شكل هرمي يصور عالم المعرفة الذي يبني من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم، وصولاً إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم، وقد اختلفت الآراء حول التفاصيل الدقيقة لكل مستوى من مستويات الهرم ومع الآراء حول التفاصيل الدقيقة لكل مستوى من مستويات الهرم ومع ذلك فإن هناك اجتماعاً عاماً تم التوصل إليه حول التشكيلة الرئيسية لهرم المعرفة ذلك فإن هناك اجتماعاً عاماً تم التوصل إليه حول التشكيلة الرئيسية لهرم المعرفة.

الشكل رقم (04) هرم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة



المصدر: ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، مرجع سابق، □38.

في هذا النموذج تشكل البيانات أسفل الهرم أو قاعدته وقد تكون هذه البيانات على شكل أرقام عادية أو نسب مئوية أو أشكال هندسية أو إشارات أو رموز تتعدد حسب المستخدمين ويتم جمعها من مصادر متعددة رسمية وغير رسمية، داخلية وخارجية... الخ، فالبيانات هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي مالم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة ويكون عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة في الحواسيب عادة، فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها وتحويلها إلى شكل له معنى. وبالصعود إلى الأعلى يتحقق الوصول إلى مستوى المعرفة التي توصف بأنها تبصرات مشتقة من المعلومات والبيانات التي يمكن العمل بموجبها ، والتشارك بها في ظروف مختلفة وبأساليب مختلفة، وأخيرا وعند قمة الهرم تكمن الحكمة وتبدوا الحكمة هنا على أنها خلاصة المعرفة.

الفرع الثاني: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة للمنظمات ليس في المعرفة ذاتها، وإنما في إضافة قيمة لها أولا، وفي الدور الذي تؤديه المنظمة للاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يتم من خلاله التأكيد على أهمية رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية.

ويمكن إبراز أهمية المعرفة من خلال النقاط التالية:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التصميم والتنسيق والهيكلية تكون أكثر مرونة.
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة بالتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل للأفراد والجماعات.
- أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية، تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولمواجهة التعقيد المتزايد فيها.
- تعمل المعرفة الإدارية على توجيه قادة المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- تعد المعرفة المصدر الأساسي للقيمة.

- تعتبر محركا أساسيا للمنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.¹
- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
- تعد المعرفة أساس تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات.²

إن المعرفة بمفهومها الواسع تشكل ثروة حقيقة لكل من الأفراد والمجموعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية والفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الفرع الثالث: أنواع المعرفة وخصائصها

إن أي منظمة تتوفر لديها كم هائل من المعلومات والبيانات ويكمن دورها في أن تحسن الاختيار للتركيز على م هو مهم وما تحتاج إليه بالفعل لتحقيق أهدافها فالصعوبة إذن ليست في ندرة المعلومات وإنما في تحديد ما هو أكثر أهمية وحيوية، ومن أجل إدارة مواردها المعرفية بفعالية وتحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة في المنظمة لابد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد فجوة المعرفة فيها أو تحويلها إلى معرفة صريحة قابلة للتجسيد في منتجات وخدمات المنظمة.

1- أنواع المعرفة:

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة، وفي المقدمة يرد التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة والذي تم الاعتماد عليه في دراستنا الميدانية، قدمه ميشيل بولاني (M.Plany) في الستينات حيث ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية.

أولاً: المعرفة الصريحة:

وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المزمزة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعلم. وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج الشركة ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحتملة قانونا كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية... الخ¹

¹ إعلان محمد خليل عثمان، مرجع سابق، ص 32.

² صلاح الدين الكبيسي، «إدارة المعرفة»، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 13.

*وتعرف المعرفة الصريحة بأنها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة، وكذلك الموجودات المخزنة في ملفات وسجلات المنظمة التي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.²

*كما أكد كل من (Nonaka,Takeuchi) على أن المعرفة الصريحة هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام، والصوت، والتشارك فيها من خلال البيانات، والمعادلات العلمية، والمرئيات، ومواصفات المنتج، والكتيبات، وبناءا عليه فإنه يمكن نقل المعرفة المعلنة أو الصريحة إلى الأفراد بسهولة.³ ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج سمات المعرفة الصريحة (الظاهرة) ومن أبرزها:

- يمكن التعبير عنها "بكلمات أو رموز".
- قابلة للمشاركة.
- تخضع لقواعد وتعريفات.
- يمكن الوصول إليها وتخزينها ونقلها.
- توجه السلوك الفردي ولمنظمي.

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

*فهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي، أنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.⁵ *وعرفت على أنها المعرفة الملتصقة التي لا يمكن فصلها عن مصادرها، لذلك لا يمكن تدوينها وتوثيقها وإنما يمكن استنباطها ونقلها أو الاشتراك بتا من خلال أنشطة الجمعيات وعصف الأفكار...الخ.⁶

*وتتألف المعرفة الضمنية من (الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الداخلية ووجهات النظر، والأشكال والصور والمفاهيم والأحكام والمتوافقات والفرضيات العامة والاستراتيجيات، والتفكير).⁷

¹ رجي مصطفى علان، مرجع سابق، 78

² زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاكشدي، مرجع سابق، 66

³ رجي مصطفى عليان، مرجع سابق، 79.

⁴ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، 37.

⁵ نعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة"، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، 15.

⁶ حسن عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، 22.

⁷ عباس مزعل مشرف، "إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع المنظمي"، مجلة آداب الكوفة، العراق، العدد (1)، 236.

ومن خلال تحليل التعريفات السابقة يمكن استنتاج سمات أو خصائص المعرفة الضمنية، والتي تميزها عن المعرفة الصريحة. ومن أبرز تلك الخصائص:¹

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

ويمكن تلخيص خصائص كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في الجدول التالي:
جدول (01) خصائص المعرفة الضمنية والصريحة.

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها في:
المعرفة الصريحة Explicit Knowledge	*رسمية *نظامية *يمكن التعبير عنها كميًا بالطرق المرمزة والمبادئ. *قابلة للنقل والتعليم.	أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونًا براءات الاختراع. حقوق النشر. الأسرار التجارية. التصميمات الصناعية. منتجات المؤسسة وخدماتها.
المعرفة الضمنية Implicit Knowledge	*غير رسمية. *يعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية. *غير قابلة للنقل والتعليم بسهولة. أي تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي توجد فيه حقيقة الأمر داخل عقل كل فرد، وليس من السهل نقلها أو تحويلها إلى الآخرين، لأن الفرد يكتسبها من خلال العمل وتراكم الخبرات	عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة

¹ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية"، دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، 41□

ومن خلال ما تقدم يتضح سبب سعي المنظمات إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، بحفز الأفراد على إظهار المعارف التي يمتلكونها، وأحياناً تلجأ إلى شراء تلك المعرفة. ثم تقوم المنظمة بنشرها بين أفرادها لتطويرها والاستفادة منها.

وصنفت المعرفة إلى أربعة أنواع هي:

– **المعرفة الإدراكية:** وتتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.

– **المعرفة المعرفية (التقنية):** وتتعلق بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على انجاز الأعمال والأشياء بمهارة عالية.

– **معرفة الحكمة التطبيقية والعلمية:** وهي التي تظهر في الممارسات الاجتماعية.

– **المعرفة الهجينة:** وهي تعبر عن مزيج من النزاعات والاتجاهات والقدرات.

كما صنفت المعرفة على أساس التدرج من المعرفة الإجرائية إلى معرفة الافتراض منها:

● **المعرفة الإجرائية:** أو معرفة كيف والتي تتضمن المهارات والمقدرة على فعل الأشياء أو القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة.

● **المعرفة الإدراكية:** أو معرفة ماذا والتي تعني معرفة الحقائق، وتذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.

● **المعرفة السببية:** أو معرفة لماذا والتي تعني المعرفة العلمية بالمبادئ وتتطلب فهماً أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة.

● **معرفة من:** والتي تعني من يعرف ماذا ومن يعرف كيف ينجز ويؤي العمل.¹

● **معرفة الأغراض:** أي معرفة لماذا وتخص الجانب الفني في التنفيذ وتركز على الكيفية أو الطريقة التي يتم بها تنفيذ الأشياء.

2- خصائص المعرفة:

تعد المعرفة مورداً حيوياً من موارد المنظمة لذا فإنها لاتأتي من فراغ ولا تعيش في فراغ، بل أنها تولد من جذور تنظيمية وبيئية يمكن أن تنمو وتتصطبغ بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الموارد التنظيمية. وعليه يمكن القول بأن للمعرفة مجموعة من الخصائص تتجسد فيما يلي:¹

¹ ربا جميل المحاميد، "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي"، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط

1. **المعرفة يمكن أن تولد:** بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم الاعتماد عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.
 2. **المعرفة يمكن أن تموت:** وكما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة بمحل القديمة لتتقاعد عن الاستعمال.
 3. **المعرفة يمكن أن تمتلك:** بفعل معدلات التعليم العالي فإن المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المنظمات يتم الإمساك بها، والمنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.
 4. **المعرفة متجذرة في الأفراد:** ليست كل معرفة في المنظمة هي صريحة متطورة إذ هناك الكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد حيث هناك معرفة فطرية متجذرة. نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.
 5. **المعرفة يمكن أن تخزن:** إن المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجيا وإن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه وهذا الخزن كان على الورق والأفلام والأشرطة والآن على وسائل الخزن الالكترونية.
 6. **المعرفة يمكن أن تصنف:** فإلى جانب المعرفة المتجذرة الضمنية والمعرفة الخارجية الصريحة هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كمعرفة العملية التي تتعلق بكيفية عمل الأشياء، ومعرفة المهارة... الخ
 7. **عدم نضوب المعرفة:** يقصد بالنضوب النفاذ بسبب الاستهلاك أو الاستخدام إذ تتصف الموارد المالية بشكل عام بخاصية النضوب بينما المعرفة فإنها لا تنتصب. حيث أن مالك المعرفة يمكن أن ينقلها إلى الآخرين دون فقدانها أو نقصانها وهذا يعني أن المعرفة ممكن الحصول عليها واخترانها كاستثمار وليس كمنتج للاستهلاك مع الاحتفاظ بنفس خصائصها المتعلقة بعدم النضوب وعدم الاستحواذ الكامل.² بالإضافة إلى هذه الخصائص هناك من يصنف الخصائص التالية:³
- أولاً: المعرفة هي تنبأ-والاستقراء، والاستنتاج، والاستنباط، والاستدلال، والتركيب، والتحليل، والتفسير، والحكم هم تتبؤ معتمد لها درجة صحة أو درجة دقة ولا توجد معارف مطلقة الصحة.
- ثانياً: المعرفة نسبية وهي تابعة للعارف (إن كان فرد أو جماعة) ومرتبطة به، لذلك لا توجد معارف مطلقة العمومية.

¹ أميرة هاتف حدادي الجنابي، "أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي"، ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، 2006، العراق، □ 25 .

² حسن عجلان حسن، مرجع سابق، □ 31

³ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، □ 43-44

ثالثاً: المعرفة تابعة لخصائص وقدرات الحواس البشرية - أشكال وطبيعة التأثر بالوجود - وخصائصها وقدرات وخصائص العقل البشري.

رابعاً: تربط المعرفة بزمان ومكان وقدرات وخصائص الإنسان العارف، الذي هو مرجع هذه المعارف. لذلك تختلف المعارف باختلاف الأشخا □ واختلاف الأزمان.

خامساً: المعارف يجب أن تكون عامة، وتوحيدها لا بد منه عند تعامل الناس بها. سادساً: هي نتيجة التواصل الفكري بين البشر.

فالمعرفة هي بمثابة مفاتيح تسمح لنا بفتح الزمن باستنتاج ما حدث في الماضي والتنبؤ لما يحدث في المستقبل، وبالتالي تسمح لنا بتحقيق الأهداف بأسرع وأسهل طريقة، دون استعمال التجربة والخطأ ولكي تكون المعرفة مفيدة لا بد أن يتوفر فيها الخصائص التالية:¹

- 1- يجب أن تكون معرفة.
- 2- يجب أن تكون متاحة لكل شخص يحتاج إليها في أي مكان وزمان (شفافية المعرفة) خاصة الأفراد في الأقسام التجارية والبحث والتطوير الذين يراعون حقوق الملكية الفكرية.
- 3- يجب أن تكون مدخلات المعرفة ومخرجاتها واضحة المعالم.
- 4- يجب إدخال والمحا فضاء على البيانات ذات العلاقة التي تخدم المنظمة بالشكل المطلوب.
- 5- يجب أن تكون اللغة واضحة ودقيقة وملائمة أي استخدام الكلمات الواضحة والمعبرة عن المراد.
- 6- يجب أن تدعم المعرفة والمعلومات عملية التعلم بالمنظمة.

الفرع الرابع: مصادر المعرفة

لما كانت المعرفة موردا حيويًا ولا يأتي من فراغ، بل يتولد عن مصادر معينة ينبغي التطرق إلى تلك المصادر التي تمثل المنبع الأساسي لها. وفي هذا مجال أشار الباحثين Cullen و Marquardt عن وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة واكتسابها وهما: المصادر الداخلية، والمصادر الخارجية.

أ. المصادر الداخلية:

تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشمل المعرفة الضمنية على: خبرات الأفراد، ومعتقداتهم، وافتراساتهم، وذاكرتهم، ومذكراتهم. وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل والشرح، وفي نفس الوقت قد تكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.

ب. المصادر الخارجية:

هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة. ومن هذه المصادر المشاركة في المؤتمرات، الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية،

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، □ 96-97

ومشاهدة التلفزيون، وأفلام الفيديو، ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الأخرى، وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى.¹

بالإضافة إلى هذه المصادر هناك مصادر أخرى تساهم في اكتساب المعرفة والحصول عليها يمكن تحديدها بالآتي:²

- 1- **الإنسان أو الفرد:** يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية انجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب إبداعا في العمل، أي أن هؤلاء الأفراد هم القادرون على خلق القيمة المضافة _العائد_ لمنظمتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم.
- 2- **فرق العمل:** هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم.
- 3- **البحوث والدراسات:** وتعتبر مصدرا مهما لإنتاج المعرفة مثال ذلك التسويق وبحوث تطوير المنتجات، حيث تساهم في إيجاد معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المنظمات.

هذه المصادر يمكن اعتبارها داخلية للمعرفة بالمقابل هناك مصادر خارجية تتمثل في علاقات الشركات الكبيرة مع الشركات الصغيرة أو علاقة الشركات مع بعضهم الآخر، حيث أن هذه العلاقات تؤدي إلى تعلم الكثير من المهارات والخبرات.

فيما يرى آخرون أن مصادر المعرفة تتمثل في:

- 1- **المصادر الداخلية للمعرفة:** تمثل هذه المصادر التي تتبع من المنظمة وتزودها بالمعرفة ويمكن حصرها بالآتي:³

أ- إستراتيجيو المعرفة Knowledge Strategist

هؤلاء مسئولون عن الاهتمام بالمعرفة الأغراض أي الاهتمام بماذا؟ وهم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين الذين يلتقطون وبشكل فاعل وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس مال فكري والمصدر الجديد لحقوق الملكية في المنظمة من جهة المنظمة بوصفها لرأس مال فكري والمصدر الجديد لحقوق الملكية في المنظمة من جهة،

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، □ 107

² زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاكشدي، مرجع سابق، □ 58-59

³ علاء فرحان طالب، أميرة الجناني، "إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، □ 61

وخارج المنظمة، بوصف المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها وتعتبر بمثابة السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى، وإستراتيجيو المعرفة هم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المنظمة.

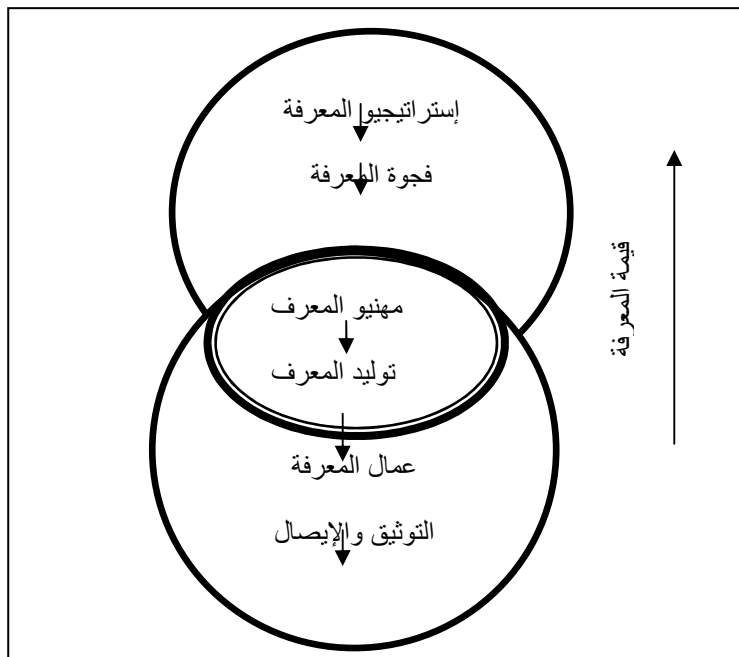
ب- مهنيو المعرفة: Knowledge Professionals

وهؤلاء الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسؤولون عن المعرفة. السببية ومعرفة (KNOW. What) وهذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليد أو جعلها قادرة على العمل في محالات الاستعمال المختلفة وهذه الفئة هي التي تمثل جوهر رأس المال الفكري للمنظمة وقيمتها المتجددة المتمثلة في توليد وإنشاء المعرفة والشكل التالي يظهر المصادر الداخلية للمعرفة التنظيمية.

ج- عمال المعرفة:

هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وخبزنها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام. فأفراد هذه الفئة هم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية بمهامهم. كما يعملون على ترميز هذه المعرفة وتوثيقها وإيصالها.¹

شكل رقم 05: المصادر الداخلية للمعرفة التنظيمية



المصدر: نجم عبود نجم/ إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، □ 157.

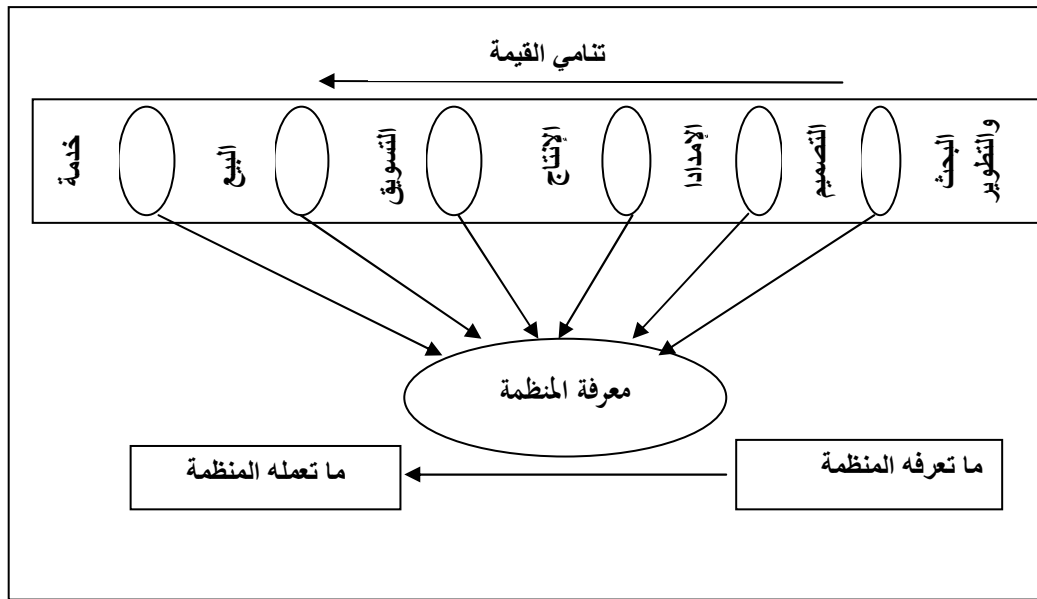
¹ علاء فرحان طالب، أميرة الجناني، مرجع سابق، □ 62

2- المصادر الخارجية للمعرفة : تتمثل فيما: ¹

➤ الزبائن:

هم الحلقة الأكثر أهمية في سلسلة القيمة إلى الأمام من المنظمة إلى السوق ويوضح الشكل 05 التالي تلك السلسلة. إذ يعتبر الزبائن المصدر المتجدد للمعرفة، فالزبون يشكل مصدرا مهما للمعلومات ومن ثم للمعرفة التي يجب على منظمات الأعمال أخذها بعين الاعتبار، كونه يستطيع إعطاء المنظمة التي يتعامل معها أكبر قدر من المعلومات والمعرفة عن العملية التي تجهل المنظمة كل شيء عنها، ألا وهي الفائدة الحقيقية لمنتجاتها وخدماتها فعملية أن تنشئ نظاما فعالا لتحصيل المعلومات المفيدة من الزبائن، إذ أنه يعتبر أحد مصادر رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة من خلال خبراته وتعامله مع منتجات وخدمات المنظمة وخصوصا في عصر المعلومة فمع زيادة سهولة الحصول على المعلومات زادت قوة الزبون تبعا لزيادة علمه بأسعار المنافسين والمزايا التي يقدمونها.

شكل رقم 06: سلسلة القيمة إلى الأمام



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، □ 158

➤ الموردون:

وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها وان العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدرا للمعرفة العميقة عن الموارد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.

¹ المرجع نفسه، □ 65.

المنافسون:

وهم المصدر الأكثر تأثيراً فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد وذلك بجعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المنظمات المنافسة، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المنظمات المنافسة كلها تقدم فرصاً حقيقية للتعلم منها وإن الهندسة العكسية وبعض المنشورات الصادرة عنهم والمعارض التجارية وبعض تحركاتهم وتكتيكاتهم يمكن أن تكون مصدراً للمعرفة كذلك المتعاملين معهم من زبائن وعمال سابقين. وتسعى العديد من المنظمات إلى إغراء واستقطاب أفراد المعرفة في المنظمة المنافسة. وأخذت المنظمات تبني الرؤيا الكلية بالعلاقة مع أفرادها ومن ثم فإن سرب أفراد المنظمة إلى المنظمات المنافسة يكون بمثابة استقطاب لمواردها الأكثر حيوية.

الشركاء:

وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المنظمة من معرفة وخبرات وهذا يتم بالتشارك وتحالف منظمين متكاملتين بشكل ايجابي أي أن المنظمين تحتاج أحدهما الأخرى ليس فقط بالموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضاً.

مما سبق يمكن القول أن مصادر المعرفة متنوعة بشكل رئيسي تصنف إلى مصادر داخلية تتمثل في خبرات المنظمة وقدراتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات، واستراتيجياتهم وتقنياتها وتمثل البيئة الخارجية أيضاً مصدراً للمعرفة والمتمثل في الزبائن والمنافسون والمشاركون. وتبين أن مصدراً للمعرفة فهم من يصنع المعرفة باستثمارها من خلال وصفهم صناع المعرفة.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة - مفهومها وأهميتها -

تدرك منظمات الأعمال اليوم أن نجاحها يعتمد بشكل كبير في قدرتها على جمع المعلومات والمعرفة أو إنتاجها والحفاظ عليها ونشرها لتطوير الأعمال الروتينية لدعم تدفقها وتعلمها وحمايتها والمشاركة بها، وبالتالي ستشكل قدرات المنظمة المعرفية المورد الأهم لتعزيز قدراتها وخلق القدرات المميزة.

الفرع الأول: المفهوم والنشأة

- نشأة إدارة المعرفة:

لتسليط الضوء على تطور إدارة المعرفة لابد من استعراض الماضي. تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم وفي عام 1980م. وفي المؤتمر الأمريكي الأول للكفاء الاصطناعي، أشار ادوارد فرا ينوم إلى عبارته الشهيرة «المعرفة قوة Knowledge Engineering». وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو «إدارة المعرفة» وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع، من بينها كمثال تغيير

عنوان مجلة، تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة. وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.¹

- مفهوم إدارة المعرفة:

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل مختلفة وفقاً لاختلاف تخصصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، وقد ركز أغلبهم عند تناول مفهوم إدارة المعرفة على أنها الأنشطة التي تبذلها المنظمات في البحث عن المعرفة الجديدة الموجودة في عقول الأفراد وكيفية تخزينها والاحتفاظ بها لإعادة استخدامها لاحقاً.²

* كما عرفت على أنها طريقة جديدة للتفكير في منظمات الأعمال والمشاركة برأس المال الفكري (والذي يشير إلى مجموعة المعلومات والخبرات والفهم والعلاقات والإبداع المملوكة من قبل العاملين في المنظمة) والموارد الخلاقة التي تمتلكها المنظمة والعمل على إيجاد المعرفة الجديدة وتنظيمها وجعلها متاحة للعاملين في المنظمة كل حسب اختصاصه.³

* وعرفت أيضاً بأنها عملية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها واستخدامها لتعزيز الأداء التنظيمي.⁴

* وينظر إلى إدارة المعرفة على أنها الإدارة الواعية لموجودات المنظمة الأساسية (المعرفية) لغرض تحقيق تعلم منظمي متقدم وتعزيز قدرة المنظمة في توسيع وإدامة القدرات الجوهرية وضمان الميزة التنافسية.⁵

* كما يقصد بإدارة المعرفة هي العملية المنهجية للمنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وتكوينها.

* كما تشير إدارة المعرفة إلى أنها فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال.

* وقد عرفها البعض على أنها إيجاد الطريقة التي تسهل عملية التجميع على حكمة ومعارف العاملين في المؤسسة ومن ثم وضعها تحت تصرف الجميع.⁶

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، □ 123.

² ميسر إبراهيم أحمد، معن وعد الله المعاضدي، "أثر عمليات إدارة رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات

الأعمال"، المؤتمر الدولي السادس في الإدارة-الجودة الشاملة في ضل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الأردن، أبريل، 2006، □ 3

³ Daft, Richard, 'Organization Theory et Design', 7th edition, south western, 2001, P7

⁴ محمد أحمد الحراشة، "دور إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار"، المؤتمر العلمي الثاني في الإدارة، عمان، الأردن، شباط 2006، □ 6

⁵ زكريا مطلق الدوري، "إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدوره حياة الزبون"،

المؤتمر الدولي السادس حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، عمان الأردن، 2006، □ 5

⁶ زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاكشدي، مرجع سابق، □ 74

* كما تم تعريفها على أنها نظام يحوي المبادرات والمناهج والأدوات الموجهة لخلق تدفق مثالي للمعارف بغية تحقيق نجاح المنظمة وشركائها.¹

* أو هي المصطلح المعبر عن العمليات و الأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب و تخزين وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.²

* فيما يعرفها آخرون بأنها: إستراتيجية تحول الرصيد الفكري وكل من المعلومات المسجلة ومواهب الأعضاء لإنتاجية أفضل وقيم جديده وميزة تنافسية متزايدة، إذ تعمل على تدعيم التعاون بين المديرين والأفراد العاملين وتدعيم مهاراتهم وتحسينها بصورة اجتماعية.³

* وبإيجاز يمكن القول أن إدارة المعرفة عبارة عن العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بخلق وإيجاد قيمة من موجوداتها الفكرية والمعرفية.

الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعا حديث يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، حيث أنها تسهم في تطور المعرفة وإيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلومات مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها وكذلك تسهم في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة فمن خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها وكيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف، ويمكن إجمال لأهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:⁴

1- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

2- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

¹ محمد مرعي مرعي، "إدارة المعرفة والكفاءات المؤسسية ودورها في تعزيز جودة العمل ورأس المال الفكري لتكريس التنمية المستدامة"، المؤتمر الدولي السادس حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان الأردن، 2006، 3

² أحمد نزار جميل، ثامر ياسر البكري، "بناء الإستراتيجية التسويقية لأقسام إدارة المعرفة في منظمات الأعمال"، المؤتمر الدولي السادس حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان الأردن، 2006، 7

³ إعلان محمد خليل عثمان، مرجع سابق، 27

⁴ مروان جمعة درويش، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري"، المؤتمر الدولي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، القدس/فلسطين، 2006، 6-7

- 3- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
 - 4- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
 - 5- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص □ الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
 - 6- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
 - 7- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع جديدة.
 - 8- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
 - 9- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- أهداف إدارة المعرفة: تهدف إدارة المعرفة إلى المساهمة في:¹

1- نقل المعرفة المخبأة الكامنة.

2- تطوير المعارف الجديدة.

3- تقييم عمليات المعرفة.

وتتجسد أهداف إدارة المعرفة أيضا في جانبين أحدهما تقني والآخر بنيوي:²

أ. الجانب التقني:

➤ بناء قواعد معرفية على غرار قواعد البيانات والمعلومات تتميز بترابط معرفي ذكي يؤسسه نظام لغوي

يحمل معان ودلالات تتفق مع السياق المعرفي .

➤ بناء خريطة معرفية لتوجيه الأفراد إلى الاستدلال السريع لأماكن الخبرة المنشودة، وتقوم الخريطة

المعرفية على بنية القواعد المعرفية وتضيف عليها خبرات ومهارات الأفراد وجملة العمليات الإدارية والتجارب والممارسات.

➤ تسهيل الولوج إلى المعرفة من خلال أنظمة وبرامج تحليلية ذكية.

➤ تسهيل أخذ القرار الذكي من خلال تكنولوجيا الأنظمة الخبيرة.

ب. الجانب البنيوي للأفراد:

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، □ 157

² Eliasm.Auad& Hassanm.Ghazin : 'Knowledge Management, International Edition', Prentice hall,2004,P193

➤ تهيئة البيئة المساعدة على الإبداع والابتكار.

➤ تأكيد المعرفة كأحد الأصول الثابتة للمنظمة.

➤ توفير البيئة الملائمة للتعلم المستمر.

➤ الانفتاح.

➤ بناء الثقة بين الأفراد.

➤ بناء الجماعات المعرفية.

وبالتالي يمكن القول أن من أهداف تطبيق إدارة المعرفة هو توليد وخلق المعرفة اللازمة لعمل أو أداء المنظمة ككل. وتشجيع الإبداع والابتكار وترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم ونشر المعرفة وتقاسمها لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي العمل على نمو وتطوير المنظمات.

الفرع الثالث: مجالات إدارة المعرفة واستخداماتها.

أيا كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل توظيف إدارة المعرفة فإن من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددًا من أجزاء المنظمة بل يمس المنظمة ككل لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المنظمة ويمكن القول بشكل أكثر تفصيلاً أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها:¹

1- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.

2- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.

3- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.

4- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.

5- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير، والتحالفات الإستراتيجية، وغير ذلك.

6- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من معرفة، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

7- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة.

وينكر Wiig المجالات الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة على النحو التالي:²

¹ حجازي هيثم، "إدارة المعرفة"، الدار الأهلية، عمان، الأردن، 2005، 24-28.

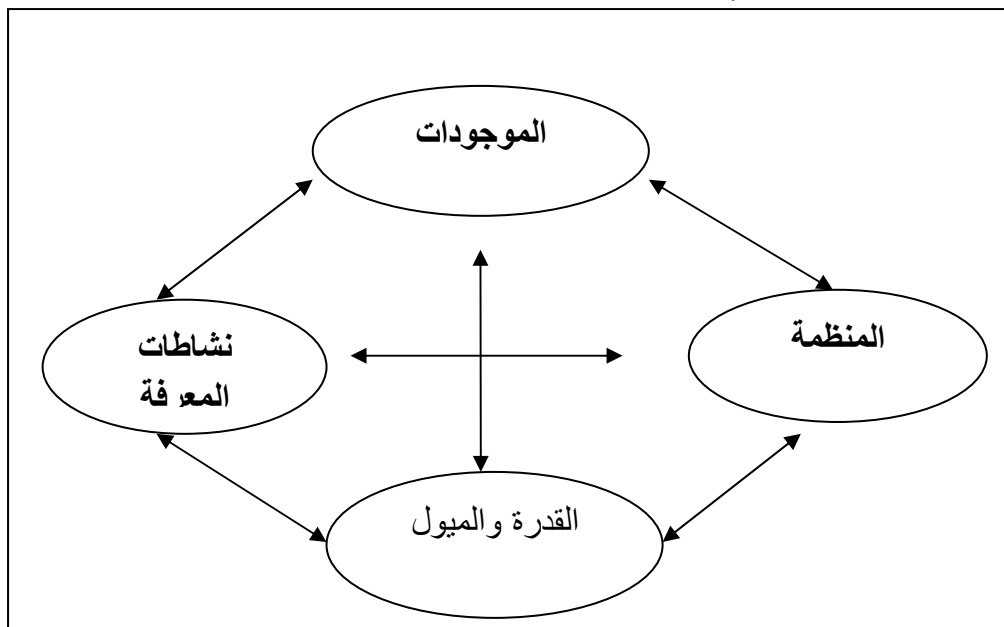
² حجازي هيثم، المرجع نفسه، 29.

- أ. توليد معرفة جديدة من خلال التعلم، ومن خلال البحث والتطوير.
- ب. اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن اللذين يملكون المعرفة المناسبة، ومن المصادر الخارجية من خلال التعاقد، والتصورية وغير ذلك.
- ج. استكشاف المواد التي يمكن أن تحتوي على المعرفة ذات العلاقة، وذلك بهدف العثور على المعرفة القيمة واختيارها.
- د. تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتنظيمها بفعالية.
- هـ. تثبيت شرعية المعرفة وصلاحياتها للتأكد مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين.
- و. استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل، وتحقيق أفضل مصالح المنظمة.
- ز. تسهيل استخدام المعرفة، وتحفيز وترويج هذا الاستخدام داخل أوساط المنظمة.
- ح. مراقبة استخدام المعرفة للتحقق من أنها تستخدم بالشكل المناسب، وبفعالية وأنها تلبي الاحتياجات الفعلية للمنظمة.
- ط. تعلم كيفية نقل المعرفة، ونشرها، وكيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبطة بالمعرفة.
- ويذكر Wiig أن هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جيدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر:¹

- 1) مجال موجودات المعرفة: تشمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرات.
- 2) مجال نشاطات المعرفة: يشمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم
- 3) مجال القدرات والميول: يشمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.
- 4) مجال المنظمة: ويشتمل على أهداف المنظمة وإستراتيجيتها وممارستها وثقافتها.

وقد وضع Wiig رسما يوضح مجالات إدارة المعرفة على النحو التالي:

شكل رقم 07: المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة



المصدر: حجازي هيثم، مرجع سابق، □ 29

أما مجالات استخدام إدارة المعرفة فإن أي عمل يحتاج إلى معرفة للقيام به بأفضل وجه، وعليه فإن المعرفة تستخدم في كل شيء، وفي المجالات التنظيمية أي الشركات ومنظمات الأعمال فإن أبرز مجالات استخدام المعرفة بالإضافة إلى المجالات الأخرى مايلي:

- 1) اتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته.
- 2) التخطيط الاستراتيجي: حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره. وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الإستراتيجية.
- 3) تخطيط العمليات وإعادة هندستها: أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.
- 4) الاتصالات حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.
- 5) إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.
- 6) مجالات البحث والتطوير

الفرع الرابع: نماذج إدارة المعرفة

إن أي نموذج لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الأساسية ليكون قادرا على تحقيق الأهداف التي صمم من أجل تحقيقها ومن أبرزها: المرونة والشمولية والقيادة الكفؤة. وهناك الكثير من النماذج لإدارة المعرفة، حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالا عديدة وعروض مبسطة للمعرفة تسعى إلى توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعدها على تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها وحتى تتماشى مع متغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من الموظفين حتى تصل هذه المنظمات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة ومن هذه النماذج:

أ. نموذج Marquardt¹

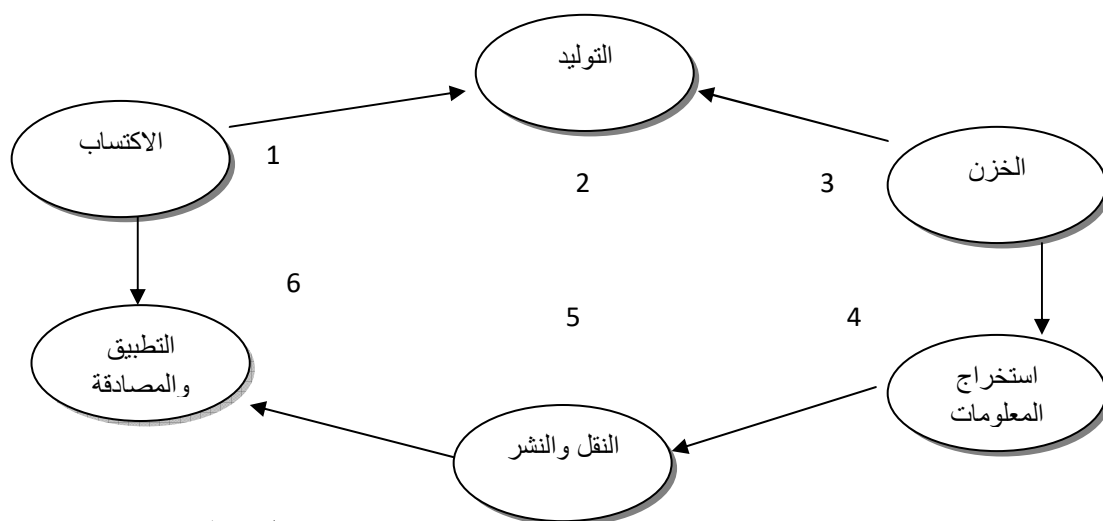
اقترح (Marquardt) مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة. ويتألف النموذج من ستة مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية :

1-الاكتساب

¹ ريجي مصطفى عليان، المرجع نفسه، □ 221.

- 2-التوليد
- 3-الخزن
- 4-استخراج المعلومات و تحليلها
- 5-النقل و النشر
- 6-التطبيق و المصادقة

الشكل رقم (08) :نموذج إدارة المعرفة عند (Marquardt)



المصدر: ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، □ 222

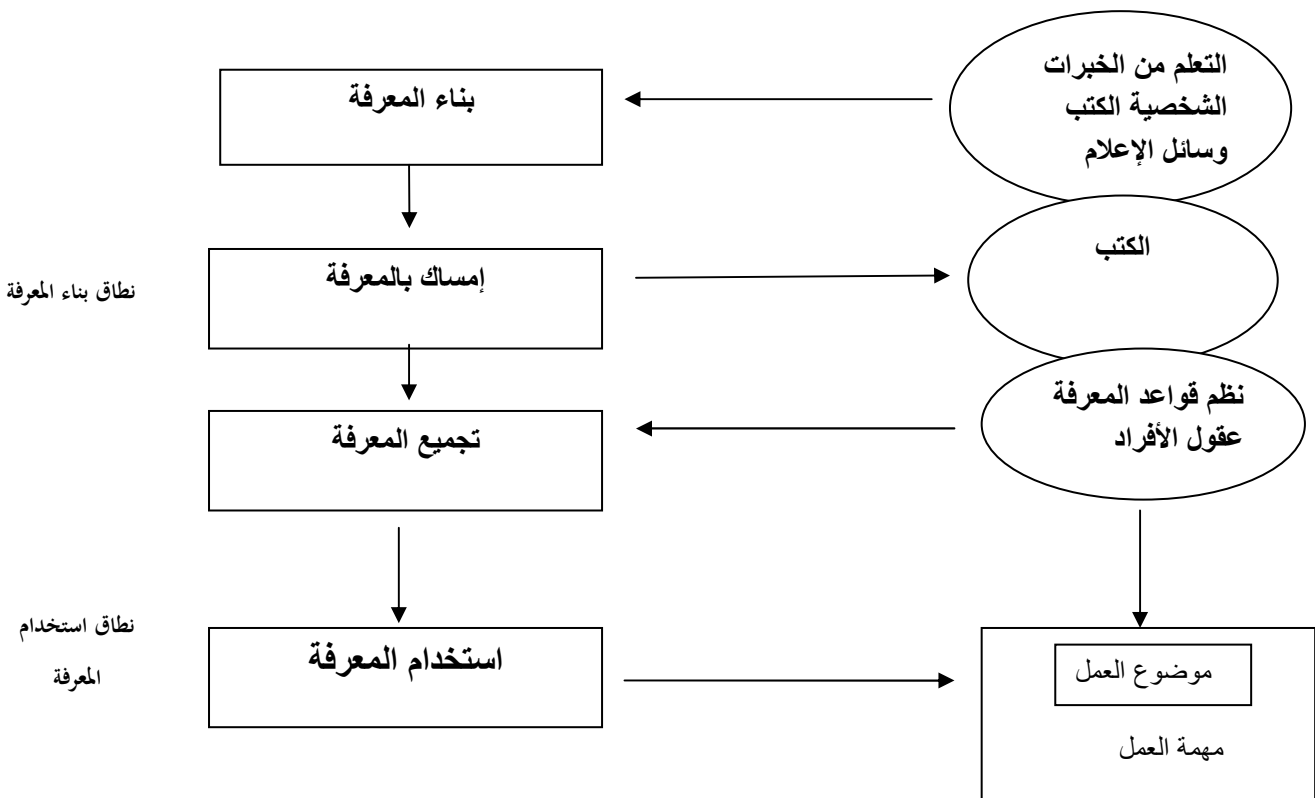
ويوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها اطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست .

ب. نموذج Wiig: و يقدم Wiig نموذجا آخر يحقق أربعة أهداف رئيسية هي:¹

- 1- بناء المعرفة.
- 2- الاحتفاظ بالمعرفة
- 3- تجميع المعرفة
- 4- استخدام المعرفة

¹ ربحي مصطفى عليان، المرجع نفسه، □ 223.

الشكل رقم (09): نموذج إدارة المعرفة عند Wiig



Source : Wiig, karl M knpw ; edge management foundations : Thinking : about Thinking/ how people and organizations create, Represent and use knowledge, U.S.A. sehema presse, 1993.P53.

وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة بمعنى آخر أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي وكما يتبين من النموذج فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب وفي قواعد المعرفة المحسوبة أما تجميع المعرفة يمكن أن يتخذ أشكالا عديدة بدءا من الحوارات إلى شبكات الخبرة وإلى فرق العمل. وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتمادا على الموقف. ويلاحظ في هذا

النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد.

ج. نموذج موئل إدارة المعرفة¹

وهذا النموذج قدمه دينس وينوسكاي (D.E.WINNOSKY) ويقوم النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولانهاية، لهذا فان هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة ، وفي هذا النموذج ذي السلسلة الدائرية هناك أربع مكونات متفاعلة كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل. وهذه المكونات (كما مبين في الشكل) هي:

أولاً: القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم و يتابع الآن): وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في الشركة. أنها الهيكله الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانيات موئل إدارة المعرفة في الشركة للاستجابة لحاجات المستفيدين .

ثانياً: ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم): وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة. وهذه الثقافة هي التي تاتي بالإستراتيجية .

ثالثاً: المعرفة في الأفراد : تطوير الجدارات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية. حيث التعلم وتقاسم المعرفة.

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

خامساً: الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الخالية المسجلة من اجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.

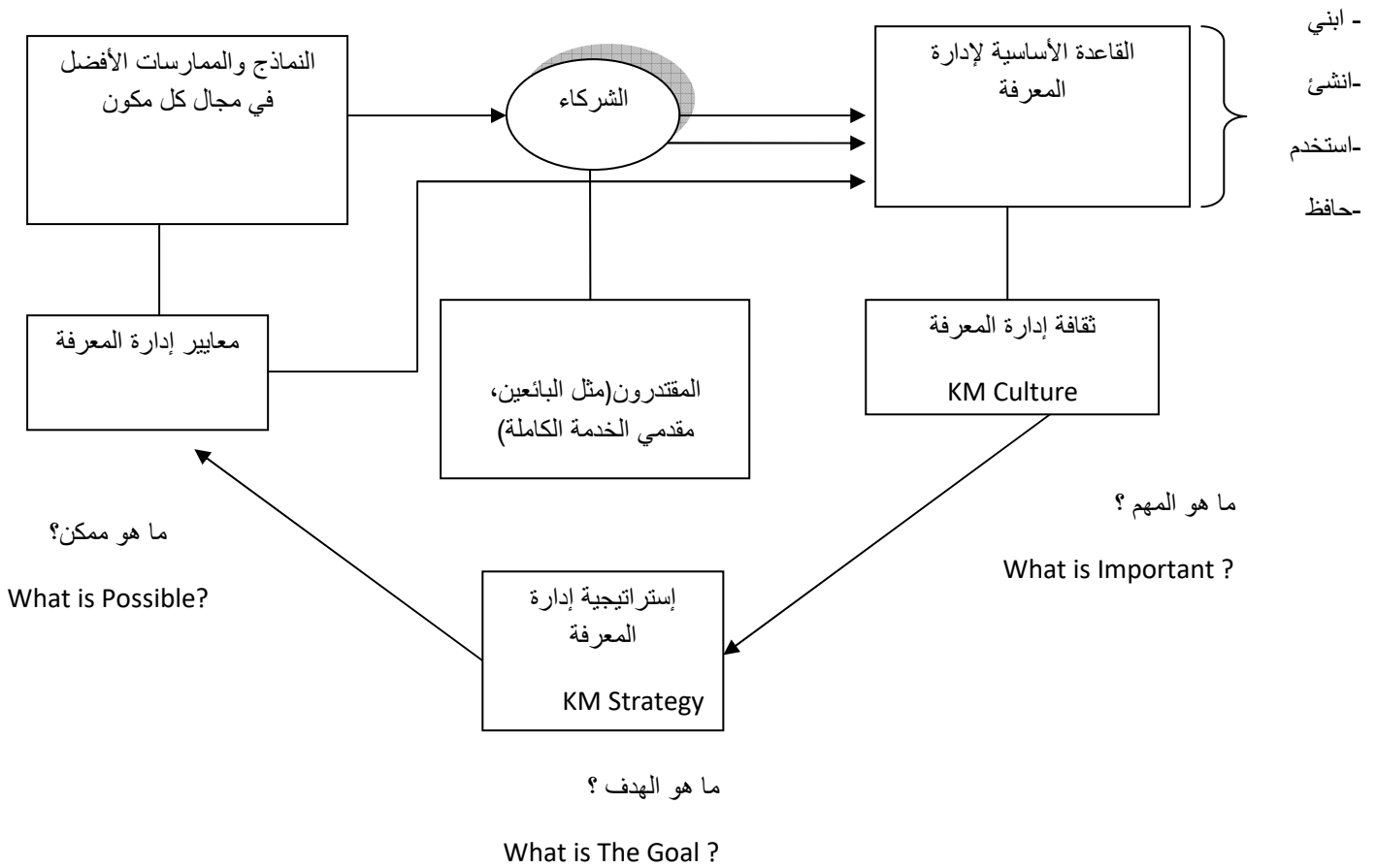
سادساً : المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج الشركة إلى الموردين، الزبائن، والعاملين.

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

والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ نجم عبود نجم، " مرجع سابق، ، 124.

الشكل رقم (10): مؤئل إدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، المرجع نفسه، 124 □

الفرع الخامس: 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

1-توافر البنية التحتية اللازمة: والمتمثلة في التقنية (التكنولوجيا) التي قوامها الحاسوب والبرمجيات، إذا تم استخدام تقنية المعلومات والاتصالات من أجل خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها.

2-توافر الموارد البشرية اللازمة: وهي من أهم مقومات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها.

3-الهيكل التنظيمي : يعتبر من المتطلبات الرئيسية لنجاح أي عمل لما يحتويه من مفردات قد تفيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكاملة لدى الموظفين، فلا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة حتى يتيح للأفراد إطلاق إبداعاتهم.

4-العامل الثقافي: وتبرز أهميته من خلال خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة

وتأسيس المجتمع على المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، كما أن الثقافة التنظيمية التي تتكون من القيم والمعتقدات المجتمعية تؤثر بشكل فاعل في عملية اتخاذ القرارات بشكل عام وهذا يتطلب مناخ منظمي مناسب.

5-الالتزام الاستراتيجي المستدام: و يشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة اتجاه المعرفة، ولا بد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة، ويتحسن أن تنشأ المؤسسة إدارة خاصة للمعرفة يقودها شخص (مدير إدارة المعرفة).

وأخيرا تعد القيادة الإدارية احد أهم العوامل الداعمة لتطبيق نموذج إدارة المعرفة وذلك لدورها الرئيسي في رسم المسارات الإستراتيجية للمنظمة لتوجيه الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ الملكاوي إبراهيم الخلوف، "إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم"، دار الوراق، عمان، الأردن، 2007 ، 85.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

أدركت المنظمات إن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية ، حيث إن اغلب المنظمات تمتلك المعرفة لكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم، وإن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك ، لذا سعت هذه المنظمات إلى إدارة هذا الموجود. وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطورا فكريا مهما في عالم الأعمال اليوم، لإدراك المنظمات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع كون المعرفة في اغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها و تشجيعها، والى توليدها من جديد و تخزينها وتوزيعها ونشرها في المؤسسة ومن ثم استعمالها بالتطبيق وإعادة استعمالها مرة أخرى.

الفرع الأول: تشخيص واكتساب المعرفة

تشخيص المعرفة :

إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المنظمة يتطلب أولا عملية تشخيص المعرفة ثم بعد ذلك يتم العمل أو البحث عنها فهي موجودة في رؤوس العاملين أو في الإجراءات و لغرض خلق وابتكار المعرفة التي تم تشخيصها ينبغي على المنظمة أن تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية المطلوبة لكي يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد ثم بعد ذلك يتم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر "القيمة المنتجة" المحددة بالمعرفة المطلوبة وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها و نقلها.¹

عملية اكتساب المعرفة:²

إن أساسيات نظرية اكتساب المعرفة تتمثل بالآليات التبعية في ايجا داو خلق المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها، حيث بعد التشخيص المعرفي تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة ، وهذه المصادر قد تكون داخلية مثل "مستودعات المعرفة " أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور

¹ محفوظ جودة، منظمات الأعمال ، □ 269.

² حسن عجلان حسن، مرجع سابق، □ 27.

المؤتمرات والندوات والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية و الاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية Tacit إلى واضحة Explicit و العكس.

وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية ... وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها وتهيئتها عبر الحدود التنظيمية والمشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية والشبكة العالمية (الانترنت) وغيرها، كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها من الأبحاث عن الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة وكذلك من الاندماج من استقطاب العاملين الجدد.

الفرع الثاني: توليد و تخزين المعرفة

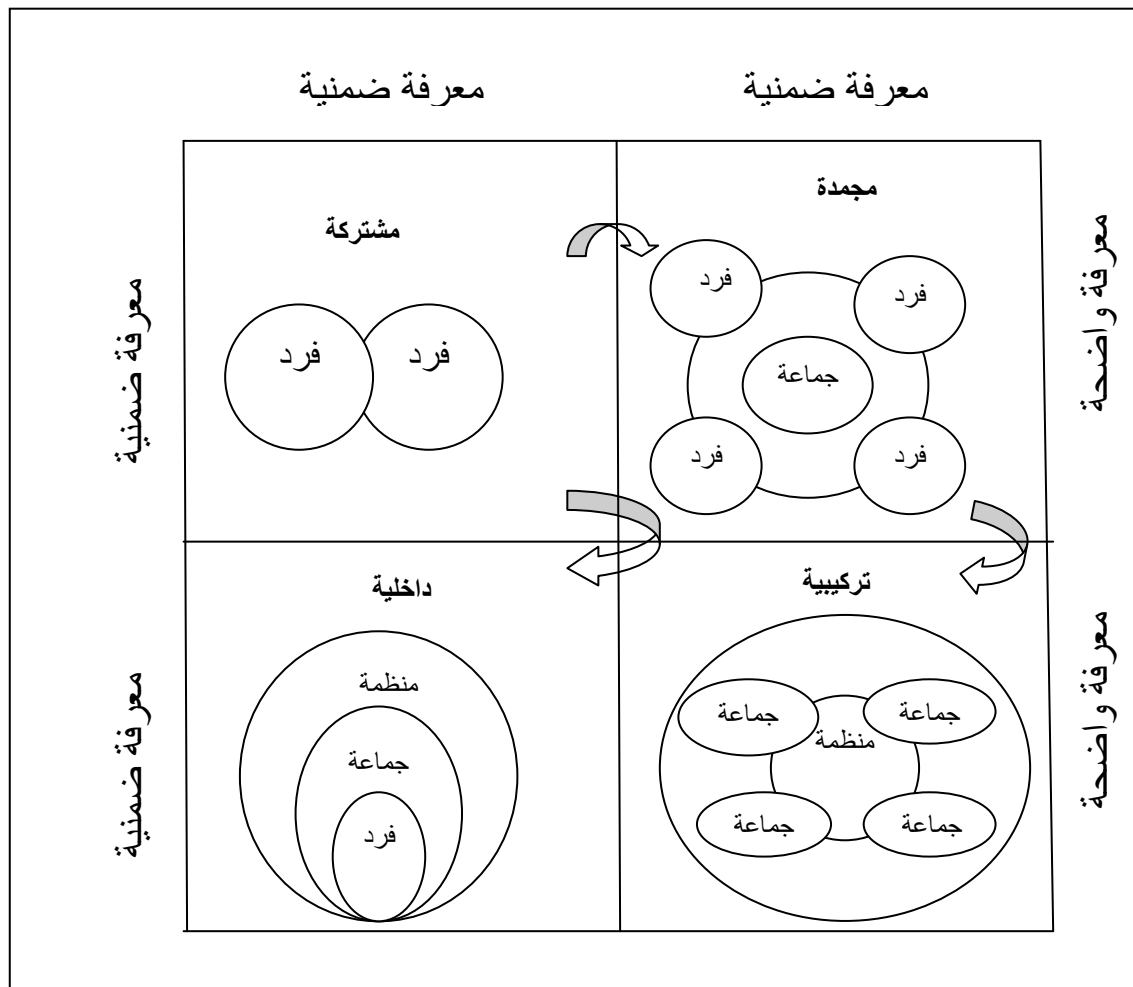
توليد المعرفة:

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند مجموعة من الباحثين ، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة ، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز صورة فهم إن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا للمعرفة جديدة.¹

ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) الذي أشار إليه (Despres chanel) وبموجبه يتم توليد المعرفة وإعادة إيجادها في المنظمة والشكل التالي يوضح ذلك .

¹ العلي عبد الستار، عامر قنديلجي وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2006، ص 196.

الشكل رقم (11) : عملية توليد المعرفة (S E C I) في شركة « Nonaka »



Source : Depres.c. & chauvel,D,:Knowledge horizons, 'The present and promise of Knowledge management', boston, butter work,2000,P61.

وفيما يلي توضيح مختصر للعملية :

- 1- المعرفة المشتركة (التشاركية) : (Socialisation) وهي التي تولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عند ما يزاولون عملهم .

- 2-المعرفة الخارجية (المجسدة): (Externalisation) وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كان تنقل معرفة شخص من الكتب و الرسائل.
- 3-المعرفة التركيبية: (Combination) و تتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.
- 4-المعرفة الداخلية (الدمجة): (Internalisation) وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة تنظيمية ومبادرات إستراتيجية.¹
- تخزين المعرفة

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ و الإدامة والبحث والوصل والاسترجاع ومكان التخزين.²

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية ، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وبشكل العمل. وانه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية ، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة،³ ومستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة إذ تحرر على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية وفرض تغيير المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة.⁴

الفرع الثالث: تطوير المعرفة و تطبيقها

➤ تطوير المعرفة و توزيعها :

إن تطوير المعرفة يرتكز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال (صناع) المعرفة وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في الرأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويعزز من جدارتها التنظيمية ، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة ومن تطبيقات إدارة المعرفة لهذا الخصوص ◻ البرامج

¹ العلي عبد الستار، مرجع سابق، ◻43.

² سوزان صالح دروزة، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"، ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، 2008، ◻40.

³ العلي عبد الستار، مرجع سابق، ◻45.

⁴ حسن عجلان حسن، مرجع سابق، ◻45.

التدريبية المستمرة ، بالإضافة إلى التركيز على التعلم التنظيمي وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة في العمل والتي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة.¹

إن المنظمات الناجحة في تحويل المعرفة إلى فعل تعمل واحدا أو أكثر من الأشياء التالية: إما أن تجمع الأفراد ممن لديهم فهم وقدرة على تطوير العمليات لكي يعلمونها بأنفسهم ، أو تتبنى ثقافة تركز على القيم أو تعيد تشكيل اعتراضات العاملين إلى تحديات للتغلب عليها أو تستخدم لغة توجه الفعل في تنفيذ القرارات .

أما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، فإن تطلع توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، هو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.²

وإن العديد من الشركات الكبرى مثل (IMB) باتت تدرك القيمة الضمنية المتأنية من توزيع المعرفة . وتستخدم في عملية توزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين مما يمكن استخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة ويسمح بإبداع قصص أخرى معتمدة على قيم مرغوبة. والمنظمة تستخدم قنوات توزيع للمعرفة، بعضها رسمي وبعضها غير رسمي.³

➔ تطبيق المعرفة:

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، لذا تعد من ابرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال وإعادة الاستعمال الاستفادة، إضافة إلى التطبيق. كما أن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، و دون أن تفقد استثمار فرصة توفر لها تحقيق ميزة أو حل مشكلة.⁴

والمعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، كما أن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في المنظمة لكنه بمثابة خطوة ايجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه. وإن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين و التوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في

¹ محفوظ جودة ، مرجع سابق ، □ 273.

² العلي عبد الستار، مرجع سابق ، □ 45.

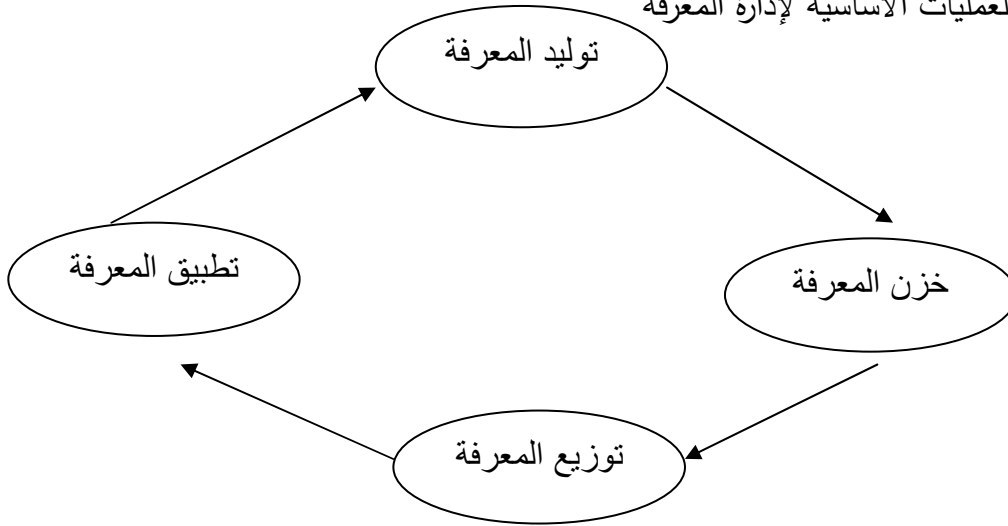
³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق ، □ 198-199

⁴ سوزان صالح دروزة، مرجع سابق ، □ 42.

العمليات الإستراتيجية. في تحقيق الجودة العالمية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.¹

والشكل التالي يوضح العمليات الأساسية لإدارة المعرفة .

الشكل رقم (12) : العمليات الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: حسن عجلان حسن، مرجع مسبق □ 28.

مما سبق نستخلص أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي ومتكامل فيما بينها، حيث كل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها لذا اتجه جميع الباحثين على رسم مخطط لها على شكل دائرة وأن بعضهم أشار إلى أن العمليات المعرفية الرئيسية تتمثل بتشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة إلى تطوير المعرفة وتوزيعها وأخيرا تطبيقها .

¹ العلي عبد الستار ، مرجع سابق ، □ 45

الفرع الرابع: عوامل نجاح إدارة المعرفة و عوائق تنفيذها

هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في نجاح إدارة المعرفة عند تطبيقها في المنظمة بحيث تحقق للمنظمات ميزة تنافسية، كما تواجه عوائق تحد من تنفيذها.

توجد مجموعة من العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى نجاح إدارة المعرفة في منظمة ما وهي كالآتي:¹

- التركيز على قيم المنشأة أو المنظمة و أهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا .
 - توافر قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.
 - تبني ثقافة المشاركة التي تقوم على دعم الاستخدام المتبادل للمعرفة .
 - ضمان تعدد القنوات المعرفية كتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم.
 - تبني طرق تحفيزية كالمكافآت والتميز لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة .
 - الابتكار والتأكيد على فر □ التعلم المستمر للأفراد.
 - توفير الفر □ للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش والرؤية المشتركة.
 - التشجيع على روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
- وفي المقابل تواجه إدارة المعرفة عوائق فقد أجرينا دراسات حول مآزق و إخفاقات مبادرات إدارة المعرفة وتوصلت هذه الدراسات إن العوائق الرئيسية التي تعترض تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل، تتمثل فيما يلي:²
- سيطرت الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة .
 - الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة .
 - الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها .
 - الافتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.
- ومن التحديات التي تواجه إدارة المعرفة أيضا:

1-التحدي التقني: المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير معا

¹ إعلان محمد خليل عثمان، مرجع سابق، □ 42.

² حجازي هيثم، مرجع سابق، □ 50-51.

2-التحدي الاجتماعي: المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك بالمعرفة وتدعيم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلا من الاستنساخ والتقليد .

فيما صنف آخرون التحديات التي تواجه إدارة المعرفة ومعوقات تطبيقها في فئتين هما :

1-التحديات الثقافية: حيث يعتبر هذا العنصر عصر ثورة المعرفة والمعلومات ويمتاز بتدفق أفكار وثقافات متعددة وبالتالي لا بد للمنظمة من دعم توليد المعرفة والمشاركة بها، والعمل على إحداث التوازن بين ثقافة الانفتاح ومشاركة المعرفة مع الحاجة إلى المعرفة المناسبة لخاصية فكرية، إذ لا بد من الاهتمام بالمعرفة والأخذ بخصوصية الثقافة السائدة في المجتمع .

2-تحديات البنية الأساسية (تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي): ومن ابرز المعوقات الإدارية والتنظيمية التي تواجه إدارة المعرفة.

- عدم توافر الوقت الكافي لدى الأفراد العاملين في إدارة المعرفة .
- نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة .
- عدم القدرة على قياس العوائد المالية لإدارة المعرفة .
- نقص المهارات الخاصة لأساليب إدارة المعرفة .
- اختلاف نظام القيم وتعارضه مع ثقافة المؤسسة.

المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة

يتوقف نجاح تطبيق إدارة المعرفة على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة، التي تؤدي إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. فالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين وبالتالي فإن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم والتشارك، كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة ولكن هذه العملية تواجه مشكلة عدم رغبة الأفراد في تبادل المعارف وذلك للأسباب التالية:

- عدم توافر الوقت اللازم للمشاركة المعرفية عندما تتوفر الرغبة بالمشاركة .
- نقص المهارات في مجال أساليب إدارة المعرفة.
- عدم فهم إدارة المعرفة وتطبيقها وفوائدها.
- نقص بتكنولوجيا المعلومات المناسبة لتسهيل عملية المشاركة المعرفية.
- عدم تبني الإدارة العليا لبرنامج وثقافة المشاركة المعرفية.
- عدم وجود تخصيصات مالية كافية لإعداد البرنامج التي تسهل عملية المشاركة المعرفية.
- فشل المنظمات في تشجيع ثقافة المشاركة المعرفية.

كما أن عملية تطوير الثقافة السائدة تتطلب ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة وكذلك إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة.

ومن جهة أخرى فإن هناك عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة.

وبالتالي يجب 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 تعد أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك فيها ، ويجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية:

1. تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة وحول المعرفة التي يجب إدارتها
 2. تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة المنظمة: من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الشخص الذي يستطيع خزنها.
 3. إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
 4. صوغ(تشكيل) العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء المنظمة.
- كما أن هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها من أجل تشجيع الأفراد على توليد المعرفة والتشارك فيها والبناء على أفكار الآخرين ومن هذه العوامل:
- إيجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة وبين أهداف المنظمة.
 - ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة.
 - تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية.
 - تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية.
 - تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك في المعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل التشارك.
 - دعم الشبكات غير الرسمية لتجنب تحولها إلى شبكات رسمية
 - تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال في المعرفة من قبل الأفراد.
 - استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك في المعرفة.

المطلب الأول: أثر الثقة على تطبيق إدارة المعرفة:

تعرف الثقة بأنها رغبة أحد الأطراف بأن يكون غير محصن تجاه الطرف الآخر، استنادا لاعتقاده بقدرات الطرف الآخر ووضوحه وإمكانية الاعتماد عليه.¹ فالثقة تمكن الأفراد من الانسجام والتقارب والعمل المشترك مع

¹أياد فاضل التميمي، وشاكر جار الله الخشاب، « دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة » ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية: سلسلة العلوم الانسانية(11) 2 ، 2008 ، ص164.

الآخرين بالإضافة إلى الانفتاح عليهم للتعرف على أفكارهم ومحتواهم الشخصي والإيمان بصحة تلك الأفكار بدون مخاطرة أو خوف.

وتتطلب إدارة المعرفة بنوعيتها الصريحة والضمنية وفي جميع مراحلها وجود مستوى معين من الثقة بين أفراد الجماعة، وخاصة المعرفة الضمنية لأن اكتساب المعرفة ونشرها وتطبيقها بين أفراد الجماعة يتوقف إلى حد كبير على مدى الثقة بين أفرادها وهذا ما يسمح بتوليد معارف جديدة بسبب الانفتاح على الآخرين وبالتالي المساهمة في تطوير قرارات جماعية مفيدة للمنظمة، وكثيرا ما تكون الثقة هي العامل الحاسم في تردد أفراد الجماعة في عدم نشر المعرفة. ويعتبر التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة أول متطلبات الأداء للجماعات التي ينتمون إليها ولا يمكن لهذا التفاعل أن توفره الأنظمة الرسمية للمنظمة والعامل المهم والمسئول عن خلق التفاعل والعلاقة المشتركة بين أفراد الجماعة هو وجود نوع من الثقة بينهم فالثقة هي السبب في تطوير وحماية روح التعاون والتضامن والعمل المشترك بين أفراد الجماعة، كما تؤثر الثقة أيضا في مخرجات الجماعة ومن ثم مخرجات المنظمة بشكل مباشر وغير مباشر، كما أنها توفر أجواء الأمان النفسي لأفراد الجماعة والتي بوجودها فقط يمكن لهم تقبل الآخرين بسهولة، ومناقشة الأخطاء والتعبير بحرية عن نواياهم، ومن ثم زيادة التعاون بين أفراد الجماعة.

المطلب الثالث: أثر الثقافة الجماعية (التأزيرية) على تطبيق إدارة المعرفة:

تعرف الثقافة الجماعية على أنها نموذج للمعتقدات المشتركة والاتجاهات والافتراضات والقيم بين العاملين داخل المنظمة. وبناء المنظمة لثقافة تنظيمية مشتركة تهدف من خلالها إلى تطوير ونمذجة سلوكيات وممارسات الأفراد وقيمهم ومعتقداتهم وتعزيز روح العمل الجماعي يساعدها على تطوير الإحساس لديهم بضرورة تحقيق أهداف مشتركة، فصيافة الأهداف المشتركة ضرورة حتمية لتأسيس البنية التنظيمية وتحديثها. وهذا ما أدى إلى ضرورة تطوير وسائل وآليات مناسبة لتعزيز العمل الجماعي وتوفير المناخ الملائم لتحقيق ذلك كون إدارة المعرفة سواء الضمنية أو الصريحة تحتاج أو تتطلب إلى ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه ومصالحه وأفعاله الشخصية لأهداف الجماعة وأعمالها، ثقافة تؤكد على وضع أهداف جماعية والعمل الجماعي لتحقيقها وتنمي لدى الفرد الشعور بأن جهوده التي تقيد الجماعة مباشرة سوف تقيد بشكل غير مباشر وتتطلب إدارة المعرفة التنظيمية التأزر والعمل بروح الفريق. كما أن مشاركة العاملين لنفس المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين مما يزيد من التقارب بينهم والتبادل والتشارك في المعارف.

المطلب الثاني: أثر الرؤية المشتركة على تطبيق إدارة المعرفة:

يقصد بهذا البعد، إلى أي درجة تستطيع المنظمة خلق الحماس لدى العاملين، وجعلهم يدركون الغايات الرئيسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ومساعدتهم في فهم الدور الاجتماعي الأشمل للمنظمة والذي من خلاله تشتق الرؤية المشتركة، وتسعى إلى نشرها في كافة أنحاء المنظمة إحساساً بأهميتها وحيويتها، وحث العاملين لتكريس جهودهم على تحقيق هذه الرؤية.

فلأفراد حينما يشتركون في أهداف وتطلعات ومدرجات ومصالح جماعية فإن هذا يساعدهم على تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم ويمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة على تكامل وتبادل الموارد والمعارف... كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فر [أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية.

المطلب الرابع: أثر اللغة والقصص المشتركة على تطبيق إدارة المعرفة

تعرف اللغة على أنها رموزاً تعسفية منقولة عليها من قبل أعضاء مجتمع ما. كما تعتبر من المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة لتوصيف وتعريف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالات والتي لا يفهمها إلا العاملون في المنظمة (اللغة التي ابتكرها العاملون للتفاهم بينهم)، كذلك الاختصارات والاستعارات والأسماء المستعارة والتي لها دلالات خاصة لدى العاملين باعتبار اللغة وسيلة تسهل عملية التواصل والتبليغ بين أفراد المجتمع فهي كذلك ذات أهمية كبيرة في فعالية الاتصال في الإدارة والمنظمة فلذلك تعتبر أساس حسن سير العمل ورفع مستوى الأداء التنظيمي كما تتوقف فعالية الاتصال على وحدة لغة الاتصال ومفهومه من طرف الجميع مما يساعد على نقل وتبليغ الأفكار والمعارف بشكل صحيح. كما تساهم اللغة في تسهيل العمل الجماعي. وبالتالي على المنظمة أن تقوم ببناء لغة مشتركة بين أفرادها لأنها تزيد من مقدرة العاملين للوصول للآخرين أكثر وتبادل الأفكار والمعارف بينهم. أما القصص فتعرف على أنها رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل والتي تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة والتي تكون متوارثة وموجودة ويتداولها العاملون عن الأشخا [ودورهم الإيجابي والسلبي والأحداث المؤثرة على مسيرة المنظمة، والتي يتم من خلالها استعراض وتأسيس القيم الموجودة بين العاملين.¹ ولكل منظمة قصص ترونها خاصة بها هذه القصص تكشف عن أصل المنظمة وأسلوبها وقيمها الأساسية وبالتالي فإن هذه القصص هي أحد مصادر المعلومات للأفراد في المنظمات كونها تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة، ومنه فإن بناء قصص وروايات مشتركة تعتبر وسيلة قوية في المنظمة لبناء وتبادل المعاني الثرية والحفاظ عليها بين أفرادها كما أن القصص المشتركة في الجماعة تسهل وتعزز تبادل الممارسات والخبرات الضمنية في المنظمة وبالتالي المساعدة على اكتساب وتطوير الممارسات المحسنة.

1أمل مصطفى عصفور، "قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص69_70.

خلاصة الفصل

تعتبر إدارة المعرفة من أهم التحديات التي تفرض نفسها على إدارة المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها من أجل مواكبة مستويات الأداء المتفوق في المنظمات المنافسة، وذلك من خلال تعزيز دور الثقافة التنظيمية وتطوير كفاءات الأفراد وتثمين معارفهم المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة بما يحقق النجاح والنمو والتميز للمنظمة .

الملاحق

استبيان البحث

حول أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة
(موجهة لإطارات مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -)

تحية طيبة وبعد،

في إطار استكمال الدراسة النظرية، وكجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص
التسيير الاستراتيجي للمنظمات نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله لتوضيح مدى تأثير
الثقافة التنظيمية على تطبيق المهارة للمعرفة، من وجهة نظر إطارات مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة - حيث
نعني بالثقافة التنظيمية مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة. كما نقصد
بإدارة المعرفة عملية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها واستخدامها لتعزيز الأداء التنظيمي.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم معنا

الطالبة:

- حاييف خايف وفاء

المحور الأول: البيانات العامة.

يهدف هذا المحور للإطلاع على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات المؤسسة بغرض تحليل وتفسير
بعض النتائج، لذا يرجى منكم وضع العلامة (✓) في المربع الملائم لحالتكم.
وللاشارة فإن هدف الاستبيان علمي بحت، كل المعلومات تبقى سرية

الجنس: ذكر أنثى

السن:

المستوى التعليمي: ثانوي تقني سامي شهادة ليسانس شهادة مهندس

طبيعة منصب العمل: دائم مؤقت

عدد سنوات الخبرة في العمل:

1- 5 سنوات 6-10 سنوات 11-16 سنة أكثر من 16 سنة

المحور الثاني : إدارة المعرفة

يهدف هذا المحور لمعرفة مستوى تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة_ من وجهة نظر إطارات المؤسسة، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة (✓) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

الترتيب	عبارات القياس	درجات السلم		
		درجة كبيرة	متوسطة	درجة قليلة
1	تعمل المؤسسة على تنظيم وتخزين البيانات والمعلومات المتوفرة			
2	تقوم المؤسسة بتنظيم المحتوى المعرفي على أساس التخصصات الوظيفية			
3	تحرص المؤسسة على توثيق كل خبراتها وتجاربها			
4	تشجع المؤسسة كل أنواع التعلم والمشاركة بالمعلومات.			
5	تحرص المؤسسة على تكوين العمال بما يستجيب لاحتياجها			
6	تقوم بوضع تسييلات مقننة وموحدة للمعلومات			
7	توفر الأنظمة والتقنيات التي تتيح للعاملين للتشارك فيما تمتلكه من معرفة			
8	تسهل وصول جميع الأفراد إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها			
9	تشجع العاملين على الاستفادة من مخزون المعرفة التي تمتلكه			
10	المبادرة بإبصال المعرفة المتوفرة إلا للأفراد			
11	يتبادل العاملون البيانات والمعلومات فيما بينهم			
12	تفعيل دور قنوات الاتصال والإعلام وتوظيفها في نقل المعرفة			
13	تسعى المؤسسة للحصول على المعارف من مختلف المصادر			
14	تحرص المؤسسة على توثيق بيانات النزائين والموردين			
15	تدعم تطبيق أفضل الممارسات في المؤسسة			
16	تشجع المؤسسة الحوار العلمي والعملية بين الموظفين			
17	توظف المؤسسة المعلومات التي حصلت عليها من ميادين الاختصاص.			
18	تدعم المؤسسة ثقافة المبادرة الفردية والجماعية			
19	تعزز المؤسسة المناخ اللائم لتبادل الخبرات والتجارب والأفكار بين الأفراد			
20	تستقطب المؤسسة لإطارات والخبراء			
21	توفر آليات استقبال آراء ومقترحات النزائين والموردين			
22	تعزز قدرات المستخدمين على الصعيد الفردي والجماعي			
23	ثقافة المؤسسة تدعم التعلم والمشاركة بالمعلومات والأفكار			
24	يتاح الوقت للمستخدمين لاختبار الأفكار لافترضية ميديا			
25	تدعم المؤسسة الأفكار والمقترحات التي تغذي وتنمي قواعدها للمعرفة			
26	تدعم المؤسسة فرق العمل التعاونية بين مختلف التخصصات			

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

يهدف هذا المحور لقياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية في المؤسسة على تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة (✓) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

رقم	عبارات القياس	درجات السلم		
		درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة
01	لدى الفرد الاستعداد والرغبة لتقاسم ومشاركة الآخرين ما لديه من معرفة ومعلومات			
02	تتوافر للنوايا الحسنة والاهتمام المتبادل بين العاملين			
03	هناك ثقة بين الإلهارة والعاملين			
04	يتبادل الأفراد للمعلومات فيما بينهم بكل حرية ودون تردد			
05	يتم للجوء إلى الزملاء عند الحاجة لإتمام بعض الأعمال			
06	يمثل أفراد الجماعة التي أعمل معها فريق متعاون ومتكامل			
07	تتكامل مصالح الفرد وأهله مع أهداف ومصالح الجماعة			
08	تسود علاقات اجتماعية طيبة بين العاملين في المنظمة			
09	يشعر الأفراد بالتزام قوي تجاه بعضهم البعض			
10	يضع الأفراد لأهداف بصورة جماعية ويعملون معا على تحقيقها			
11	يشعر الفرد بأن الجهود الجماعية تعود عليه بالنفع			
12	ينتظر الفرد من العمل الجماعي تحقيق نتائج أفضل			
13	لدى العاملين رؤية واضحة لأهداف المؤسسة			
14	تنجز الأعمال داخل المؤسسة بروح الفريق			
15	أهداف الأفراد ومصالحهم تتوافق وأهداف المؤسسة			
16	لدى الأفراد منظومة قيم واعتقالات ومدركات مشتركة حول العمل			
17	ينظر الأفراد للقضايا والأمور التي تتعلق بالمؤسسة والعمل بمنظور مشترك			
18	يسود فهم متبادل بين العاملين			
19	يتخاطب الأفراد لعاملين في أمور العمل بلغة ومفردات ومفاهيم مشتركة			
20	تحرص المؤسسة على إقامة المناسبات التي تعزز للتلاحم والتلاصق بين الأفراد			
21	يتبادل العاملون سرد قصص عن نجاحات وإبتهاعات المؤسسة			
22	يتناقل العاملون ويتبادلون الحكايات والروايات المشتركة حول العمل			

شكرا على تعاونكم معنا

خاتمة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك العاملين فيها وتشكل دافعا مهما نحو انجاز الأعمال، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال والتي من شأنها أن تكون ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي وحصص سوقية معتبرة، ويأتي ذلك من خلال مدى مساندتها وتدعيمها لجهود وأنشطة العاملين في المؤسسة من أجل بناء وتطوير وتقاسم معارف وخبرات يمكن استخدامها في تحسين أداء العمل، بغرس قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد فيما بينهم، وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة، فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المنظمات الناجحة تولي اهتماما للمؤهل البشري باعتبارها مصدرا للنجاح والتميز والإبداع. وبالتالي وجب على المؤسسة توفير منظومة من الحوافز والمكافآت للموظفين الذين يساهمون في خلق أو تطوير أو تقديم أفكار جديدة تضيف قيمة لتحسين العمل، التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة ككل.

فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدبلوماسية تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة وتدعم تطبيقها لإستراتيجية إدارية المعرفة مثل: العمل الجماعي وروح الفريق، التعاون والتفاهم بين الأفراد، استخدام لغة ومفردات ومفاهيم مشتركة والتي من شأنها أن تماسك وتقالب أفراد المنظمة كما أنها تعزز وتسهل عملية تبادل المعارف والخبرات فيما بينهم. إلا أن هناك العديد من الممارسات والقيم الثقافية التي تعتبر معوقا أساسيا نحو تطبيق إدارية المعرفة مثل: عدم وجود قدر كاف من الثقة بين العاملين فيما بينهم وبين الإدارة في تبادل المعلومات والمعارف، أيضا عدم وجود رؤية واضحة لأهداف المؤسسة، وعدم توافق أهداف الأفراد ومصالحهم مع أهداف المؤسسة.

وانطلاقا من هذه النتائج نود التأكيد على أهمية العنصر البشري وتهيئة بيئة تنظيمية تمكنه من إطلاق قدراته ومهاراته التفكيرية والإبداعية، إضافة إلى تحفيزه ومكافأته حسب جهده، ونؤكد على ضرورة

تجاوز الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين ونشر جو من العلاقات الحميمة التي تساهم في تبادل المعارف والمعلومات، إضافة إلى ذلك نوصي بضرورة الاعتناء بمكونات الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية باعتبارها من أهم مؤشرات النجاح والتفوق كما تبين ذلك من خلال نتائج دللستنا هذه النظرية والتطبيقية.

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن بحثنا هذا يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية لذلك نود الإشارة إلى آفاق أخرى لهذه الدللة مكملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نولها فيما يلي:

- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارت الإبداع والابتكار
- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي
- تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال
- إجراء دللات مقالة حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المنظمات الحكومية، والمنظمات الخاصة.

خطة البحث

رقم الصفحة	الموضوع
	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المبحث الأول: إشكالية الدراسة و تساؤلاتها
3	المبحث الثاني: فرضيات ونموذج الدراسة
5	المبحث الثالث: أهمية الدراسة وأهدافها
6	المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها
	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية
	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
17	الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
20	الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
21	الفرع الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية
	المطلب الثاني: مكونات وأنواع الثقافة التنظيمية
23	الفرع الأول: مكونات الثقافة التنظيمية
26	الفرع الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
29	الفرع الثالث: العوامل المحددة لثقافة المنظم
	المطلب الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية وإدارتها
30	الفرع الأول: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
32	الفرع الثاني: إدارة الثقافة التنظيمية
33	الفرع الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية
34	الفرع الرابع: خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمات الرائدة
	المبحث الثاني: إدارة المعرفة
	المطلب الأول: ماهية المعرفة
35	الفرع الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها
39	الفرع الثاني: أهمية المعرفة
40	الفرع الثالث: أنواع المعرفة وخصائصها
45	الفرع الرابع: مصادر المعرفة

	المطلب الثاني: إدارة المعرفة - مفهومها وأهميتها-
49	الفرع الأول: المفهوم والنشأة
51	الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها
53	الفرع الثالث: مجالات إدارة المعرفة واستخداماتها
55	الفرع الرابع: نماذج إدارة المعرفة
60	الفرع الخامس: متطلبات إدارة المعرفة
	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة
61	الفرع الأول: تشخيص واكتساب المعرفة
62	الفرع الثاني: توليد و تخزين المعرفة
64	الفرع الثالث: تطوير المعرفة وتطبيقها
67	الفرع الرابع: عوامل نجاح إدارة المعرفة وعوائق تنفيذها
69	المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة
70	المطلب الأول: أثر الثقة على تطبيق إدارة المعرفة
71	المطلب الثاني: أثر الثقافة الجماعية على تطبيق إدارة المعرفة
71	المطلب الثالث: أثر الرؤية المشتركة تطبيق إدارة المعرفة
72	المطلب الرابع: أثر اللغة والقصص والمعايير المشتركة على تطبيق إدارة المعرفة
	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية
75	المبحث الأول: منهج البحث وحدود الدراسة.
77	المبحث الثاني: مجتمع البحث وأدوات الدراسة.
78	المبحث الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.
79	المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
95	المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.
98	خاتمة
100	المراجع
109	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	موضوع الشكل	رقم الشكل
4	نموذج الدراسة	1
25	المكونات الأساسية لثقافة المنظمة	2
37	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	3
38	هرم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة	4
47	المصادر الداخلية للمعرفة التنظيمية	5
48	سلسلة القيمة إلى الأمام	6
54	المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة	7
56	نموذج إدارة المعرفة عند « Marquardt »	8
57	نموذج إدارة المعرفة عند « Wiig »	9
59	موئل إدارة المعرفة	10
63	عملية توليد المعرفة (S E C I) في شركة « Nonaka »	11
66	العمليات الأساسية لإدارة المعرفة	12
80	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للجنس	13
81	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للسن	14
82	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للمستويات التعليمية	15
83	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لطبيعة منصب العمل	16
84	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للخبرة المهنية	17

قائمة الجداول

رقم الصفحة	موضوع الجدول	رقم الجدول
42	خصائص المعرفة الضمنية والصريحة	1
79	معاملات أداة البحث	2
80	يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للجنس	3
81	يوضح توزيع أفراد عينة البحث وفقاً للعمر	4
82	يوضح توزيع عينة البحث وفقاً للمستويات التعليمية	5
83	توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لطبيعة منصب العمل	6
84	توزيع عينة العمال حسب الأقدمية في المنصب	7
85	فئات درجات السلم حسب مقياس ليكارت الثلاثي	8
85	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية	9
87	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المعرفة	10
88	نتائج معامل سبيرمان لتحديد العلاقات بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة	11
91	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة الصريحة	12
91	نتيجة تحليل الانحدار	13
92	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة الضمنية	14
92	نتيجة تحليل الانحدار.	15
93	تحليل نتائج الانحدار المتدرج للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة	16
93	نتيجة تحليل الانحدار	17
94	نتائج اختبار الفرضيات	18

❖ المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد الخطيب، خالد زغيان، "إدارة المعرفة ونظم المعرفة، جدار للكتاب العالمي"، عمان الأردن، 2009.
- 2- أحمد ماهر، "المنظّم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 3- أمل مصطفى عصفور، "قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
- 4- بلال خلف السكارنة، "دراسات إدارية معاصرة"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2001.
- 5- ثابت عبد الرحمان إدريس، "إدارة الأعمال نظريات ونماذج"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 6- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 7- حجازي هيثم، "إدارة المعرفة"، الدار الأهلية، عمان، الأردن، 2005.
- 8- حسن عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 9- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة_المفاهيم، النظم، التقنيات_، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 10- سيد محمد جاد الرب، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مطبعة العشري، القاهرة، 2009.
- 11- صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 12- علاء فرحان طالب، أميرة الجناني، "إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 13- العلي عبد الستار، عامر قنديلجي وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2006.
- 14- فلاحا حسن عداوي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم مداخلها وعملياتها المعاصرة-"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 15- كامل محمد المغربي، "الإدارة"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2007.
- 16- ماجدة العطية، "سلوك المنظمة"، دار الشروق، الأردن، 2003.
- 17- محمد الصيرفي، "الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
- 18- محمد صالح القريوتي، "السلوك التنظيمي"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
- 19- محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.

- 20- محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 21- مصطفى محمود أبو بكر، "دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية"، الدر الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 22- مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، 2002، 2003.
- 23- مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.
- 24- الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، دار الوراق، عمان، الأردن، 2007.
- 25- موسي اللوزي، "التنظيم وإجراءات العمل"، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2007.
- 26- ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 27- نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 28- نعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة"، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 29- يحيى اليحياوي، "في العولمة والتكنولوجيا والثقافة مدخل إلى تكنولوجيا المعرفة"، دار الطليعة، بيروت، 2002.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Daft, Richard, 'Organization Theory et Design ' ,7th edition, south western, 2001
- 2- Depres.c. & chauvel,D ,:Knowledge horizons, 'The present and promise of Knowledge management', boston, butter work,2000.
- 3- Eliasm.Auad& Hassanm.Ghazin : 'Knowledge Management, International Edition', Prentice hall,2004.
- 4- Harris, jand Henderson, A Better Mythology for System Design.Proceedingof the Conference on Human Factors in Computing Systems: New York. 1999.
- 5- Jean pierre Détrie ,Srategor, Politique générale de l'entreprise, Dunod,3éme édition, paris, 1997.
- 6- Judith R, Gordon, Organizational Behavior, Boston, Allyn Bacon, 1993.
- 7- Wiig, karl M knpw ; edge management foundations : Thinking : about Thinking/ how people and organizations create, Represent and use knowledge, U.S.A. sehema presse, 1993.

❖ الرسائل والأطروحات:

- 1- أميرة هاتف حدادي الجنابي، "أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي"، ماجستير في علوم إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق، 2006 .
- 2- حمد بن فرحان الشلوي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
- 3- ربا جميل المحاميد، "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي"، ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
- 4- ساطوح مهدية، "الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي"، مذكرة ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- 5- سوزان صالح دروزة، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"، ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن، 2008.
- 6- شحاتة عائشة، "إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007 .
- 7- علان محمد خليل عثمان، "اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين"، ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين ، 2010.
- 8- فهد عبد الله السهلي، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية"، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2009.
- 9- محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري" ، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 10- منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي"، ماجستير في العلوم الإدارية، ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 1410هـ.
- 11- ياسر بن عبد الله بن تركي العتبي، "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية"، دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 1428.

❖ المجلات والملتقيات :

- 1- أحمد نزار جميل، ثامر ياسر البكري، "بناء الإستراتيجية التسويقية لأقسام إدارة المعرفة في منظمات الأعمال"، المؤتمر الدولي السادس حول: "الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة تكنولوجيا المعلومات"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان الأردن، 2006.
- 2- إياد فاضل التميمي، وشاكر جار الله الخشاب، "دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية: سلسلة العلوم الانسانية 11 (2) ، 2008.
- 3- بوزيان عثمان، "اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات"، مداخلة مقدمة ضمن متطلبات: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.
- 4- ثامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان، "إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي السادس حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية الخاصة، عمان الأردن، 2006.
- 5- حسن بالعجوز ومحمد العربي عزي، "ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، يومي 03-04 ماي 2005.
- 6- زكريا مطلق الدوري، "إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدوره حياة الزبون"، المؤتمر الدولي السادس حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، عمان الأردن، 2006.
- 7- عباس مزعل مشرف، "إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع المنظمي"، مجلة آداب الكوفة، العراق، 2005، العدد(1).
- 8- محمد أحمد الحراشة، "دور إدارة المعرفة في الإبداع والابتكار"، المؤتمر العلمي الثاني في الإدارة، عمان، الأردن، شباط 2006.
- 9- محمد مرعي مرعي، "إدارة المعرفة والكفاءات المؤسسية ودورها في تعزيز جودة العمل ورأس المال الفكري لتكريس التنمية المستدامة"، المؤتمر الدولي السادس حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان الأردن، 2006.
- 10- مروان جمعة درويش، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري"، المؤتمر الدولي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، القدس/فلسطين، 2006.
- 11- ميسر إبراهيم أحمد، معن وعد الله المعاضيدي، "أثر عمليات إدارة رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال"، المؤتمر الدولي السادس حول الإدارة-الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الأردن، أبريل، 2006.