



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير
تخصص: علوم التسيير

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

أ.د. موسى عبد الناصر

داسي وهيبة

الجنة المناقشة

الجامعة

الصفة

أعضاء اللجنة

جامعة بسكرة

رئيسا

أ.د. غوفي عبد الحميد

جامعة بسكرة

مقررا

أ.د. موسى عبد الناصر

جامعة المسيلة

ممتحنا

أ.د. بوقرة رابح

جامعة باتنة

ممتحنا

أ.د. كمال عايشي

جامعة باتنة

ممتحنا

أ.د. زموري مسعود

جامعة بسكرة

ممتحنا

د. حجازي إسماعيل

الموسم الجامعي: 2013-2014

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ و فوق كل ذي علم عليم ﴾

﴿ الآية 76 من سورة يوسف ﴾

﴿ يوئي الحكمة من يشاء ومن يوئ

الحكمة فقد أوتي خيراً كثيراً وما يذكر إلا

﴿ أولوا الأبواب ﴾

﴿ سورة البقرة من الآية 269 ﴾

الشكر و التقدير

أحمد الله بداية على ما منّ علي من علم متواضع وألمني قوة الصبر والتحمل لإعداد هذه الدراسة

وتنفيذها.

أتوجه بالشكر والعرفان للأستاذ الدكتور " موسى عبد الناصر " المشرف على هذه الرسالة الذي

أغناها بملاحظاته القيمة ومتابعته الدائمة للبحث واهتمامه البالغ وإخلاءه الصادق.

والشكر الموصول للأساتذة المحكمين للاستبيان، وإفادتنا بخبرتهم العلمية والمنهجية.

وخالص الشكر لأعضاء لجنة التحكيم قبولهم لمناقشة هذه الرسالة . ونقدمهم العلمي بهدف حسن

إخراجها.

وأشكر المسؤولين بالمؤسسات الاقتصادية لجنة الدراسة على تعاونهم وتقديم المعلومات اللازمة

لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ " هامة الجمعي " لتدقيق البحث من الناحية اللغوية.

وخالص الشكر للأستاذ الدكتور " نعمة عباس الخناجي " على ما قدمه من مساعدة.

والشكر للأستاذة " أقطي جوهرة " على مساعدتها ودعمها المتواصل.

الإهداء

أهدي هذه الأطروحة إلى :

والذي العزيز حفظه الله

والدة الغالية التي تحلى الحياة بوجودها

إلى جميع إخوتي و أخواتي

إلى زوجي الذي قدم لي العون خاصة في الجانب التطبيقي

إلى فرحة حياتي

ابنتي : تسنيم آلاء الرحمن

وابني: أمير عبد المعز

والى جميع الأحبة داخل وخارج الجزائر

الفهرس

الصفحة	المحتويات
ب	الشكر والتقدير
ج	الإهداء
د	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الأجنبية
01	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
02	1-1 المقدمة
04	2-1 إشكالية الدراسة وعناصرها
05	3-1 أهمية الدراسة
06	4-1 أهداف الدراسة
07	5-1 نموذج الدراسة
07	6-1 متغيرات الدراسة
09	7-1 فرضيات الدراسة

10	8-1 نوع وطبيعة الدراسة
11	9-1 مجتمع وعينة الدراسة و طريقة اختيارها
12	10-1 أساليب جمع البيانات
15	11-1 الأساليب الإحصائية
17	12-1 منهج الدراسة
17	13-1 الدراسات السابقة
31	الفصل الثاني: إدارة المعرفة- مفاهيم أساسية-
32	1-2 تمهيد
33	2-2 أهمية المدخل المعرفي في دراسة المنظمات
35	3-2 مفهوم المعرفة
36	1-3-2 البنية الهرمية للمعرفة.
40	2-3-2 مفهوم المعرفة التنظيمية
42	3-3-2 أهمية المعرفة التنظيمية
45	4-3-2 أنواع المعرفة
48	5-3-2 مصادر المعرفة
53	4 2 مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة
53	1-4-2 مفهوم إدارة المعرفة
56	2-4-2 أهمية إدارة المعرفة

57	3-4-2 أهداف إدارة المعرفة
58	4-4-2 مداخل إدارة المعرفة
60	5-2 مفهوم عمليات إدارة المعرفة
63	1-5-2 تشخيص المعرفة
67	2-5-2 توليد المعرفة
71	3-5-2 تخزين المعرفة
72	4-5-2 المشاركة في المعرفة
75	5-5-2 تطبيق المعرفة
76	6-2 نماذج إدارة المعرفة
80	7-2 دعائم إدارة المعرفة
82	8-2 خلاصة
84	الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية_الإطار النظري_
85	3 1 تمهيد
86	2-3 أهمية دراسة المدخل الثقافي في منظمات الأعمال
88	3-3 مفهوم الثقافة
91	4-3 مفهوم الثقافة التنظيمية
92	1-4-3 تعريف الثقافة التنظيمية
96	2-4-3 خصائص الثقافة التنظيمية.

97	3-4-3 أهمية الثقافة التنظيمية.
100	4-4-3 مستويات الثقافة التنظيمية.
103	5-4-3 نظريات الثقافة التنظيمية
107	5-3 أساسيات الثقافة التنظيمية
108	1-5-3 مصادر تكوين الثقافة التنظيمية
110	2-5-3 مكونات الثقافة التنظيمية
111	3-5-3 أنواع الثقافة التنظيمية
114	4-5-3 أبعاد الثقافة التنظيمية
118	5-5-3 قياس الثقافة التنظيمية.
120	6-5-3 تغيير الثقافة التنظيمية
123	6-3 علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة
123	1-6-3 بناء ثقافة المعرفة
125	2-6-3 العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة
128	3 6 3 العلاقة بين العوامل الثقافية وإدارة المعرفة
143	7-3 خلاصة
144	الفصل الرابع : عرض و تحليل النتائج واختبار الفرضيات
145	1-4 تمهيد
145	2-4 خصائص مبحوثي عينة الدراسة

147	3-4 تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة
157	4-4 اختبار فرضيات الدراسة
173	5-4 مناقشة النتائج وتفسيرها
179	6-4 النتائج و الاقتراحات
182	قائمة المراجع
194	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الشهادات المحصل عليها من طرف المؤسسات الصناعية الجزائرية عينة الدراسة	11
2	عدد العينة الموزعة والمستردة	12
3	درجات مقياس الدراسة	13
4	نتائج ألفا كرونباخ لإجابات الباحثين نحو متغيرات الدراسة	15
5	مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي	16
6	البحوث الأكثر أهمية في إدارة المعرفة	35
7	مقارنة بين البيانات والمعلومات والمعرفة من وجهة عدد من الباحثين	37
8	مفهوم إدارة المعرفة من منظور عدد من الباحثين	54
9	مداخل إدارة المعرفة	59
10	عمليات إدارة المعرفة	62
11	دعائم إدارة المعرفة	81
12	مفهوم الثقافة التنظيمية من منظور عدد من الباحثين	93
13	الخصائص الشخصية للمبحوثين	147
14	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن عبارات محور إدارة المعرفة	150
15	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات مبحوثي الدراسة عن عبارات محور الثقافة التنظيمية	154
16	نتائج معامل الالتواء والتفرطح	156
17	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	157
18	نتائج اختبار اثر الثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على اكتساب المعرفة.	158
19	نتائج اختبار اثر الثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي،	159

	التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على إنشاء المعرفة	
160	نتائج اختبار اثر الثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على خزن المعرفة	20
161	نتائج اختبار اثر الثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على المشاركة في المعرفة	21
162	نتائج اختبار اثر الثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على تطبيق المعرفة	22
163	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر	23
164	تقرير حول المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية حسب العمر	24
165	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي	25
166	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير عدد سنوات الأقدمية	26
166	تقرير حول المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية حسب عدد سنوات الأقدمية	27
167	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق حول إدارة المعرفة وعناصرها تعزى لمتغير العمر	28
168	تقرير حول الوسط الحسابي لمتغير إدارة المعرفة وعملياتها تعزى لمتغير العمر	29
169	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول إدارة المعرفة وعناصرها تعزى لمتغير المستوى التعليمي	30
170	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول إدارة المعرفة وعناصرها تعزى لمتغير سنوات الأقدمية	31
172	تقرير حول الوسط الحسابي لمتغير إدارة المعرفة وعملياتها تعزى لمتغير سنوات الأقدمية	32

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	نموذج الدراسة المقترح	1
40	الارتقاء المعرفي	2
50	مصادر المعرفة التنظيمية	3
63	عمليات الجوهريّة لإدارة المعرفة	4
67	الفجوة المعرفية	5
78	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	6
78	نموذج OSD Comptroller لإدارة المعرفة	7
80	نموذج (Smith & Mclaughlin) لإدارة المعرفة	
99	أهمية الثقافة التنظيمية	9
101	مستويات الثقافة التنظيمية عند Schein	10
102	مستويات الثقافة التنظيمية عند الغالي والعامري	11
109	مصادر الثقافة التنظيمية	12
115	شبكة أبعاد ثقافة المنظمة بدلالة خصائصها	13

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
195	الاستبيان	1
201	المحكّمون لأداة القياس	2
202	نخبة عن المؤسسات الصناعية الجزائرية عينة الدراسة	3

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن أجل ذلك تم إجراء الدراسة على مستوى ثلاث مؤسسات صناعية، استهدفت إطارات هذه المؤسسات. أما التحليل فقد اجري على 137 استبيان. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان والمقابلة كأداة للدراسة، حيث اشتملت الدراسة على ثلاث فرضيات صفرية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن درجة ممارسة وتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع، وكان أعلاها بعد اكتساب المعرفة وأقلها بعد إنشاء المعرفة.

- أن درجة الوعي للممارسات للثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع، وكان أعلاها بعد بناء ذاكرة تنظيمية و أقلها بعد التوجه بالأفراد.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه

بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة وأبعدها(اكتسب لمعرفة، إنشاء المعرفة، خزن

المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث بلغت قيمة

$$R^2=46.1\%$$

وفي ضوء النتائج المحصل عليها أدرجنا جملة من التوصيات أهمها:

- الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في توظيف إدارة المعرفة من خلال تعيين جهة مسؤولة عن مبادرة

إدارة المعرفة وفق إستراتيجية مدروسة وتقييم مراحل تطبيقها .

- التأكيد وبناء القناعات ورفع درجة القيادات الإدارية على توظيف إدارة المعرفة و أهمية المعرفة في نجاح ورفع

مستوى أداء المنظمات.

Abstract :

The present study aimed to determine the impact of organizational culture on knowledge management in Algerian economic enterprises. For this the researcher conducted an empirical study in three-state owned industrial enterprises located in Biskra state. The study followed the descriptive approach and used both the questionnaire and the interview as means for collecting primary data. Among the collected questionnaire models only 137 were accepted for use in statistical analysis and hypotheses testing. The study concluded a number of findings:

- The degree of implementation of knowledge management in the surveyed Algerian economic enterprises was high, the highest of which was " The acquisition of knowledge " dimension , and the lowest « Knowledge creation” dimension.
- Algerian economic enterprises possess a strong, positive organizational culture, the highest dimension of which was «Building an organizational memory“ and the lowest was « Individuals oriented” dimension.
- The Organizational Culture in term of (shared vision, organizational value, organizational structure, Individuals oriented, teams oriented, and Organizational memory) has a significant statistical impact on the Knowledge Management processes in term of (knowledge acquisition, knowledge conversion, knowledge sharing, knowledge storing, and knowledge application) in the Algerians economics enterprises, with value of R^2 equals 46,1%.

In light of the above results we have included these recommendations:

- the necessity to benefit from the experiences of successful enterprises in regard the adoption of knowledge management Through the appointment of a responsible party for knowledge management initiative according to a deliberate strategy, and evaluation stages of the application.
- Construct and assure the knowledge management’s values and improve the capacity of managerial leadership in adopted the KM to develop the organizational performance.

Keywords: *knowledge management, knowledge, Organizational culture, Algerians economic enterprises*

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

مع دخول الاقتصاد العالمي مرحلة جديدة من التطورات سميت باقتصاد المعرفة برز مصطلح جديد في مجال الأعمال هو مصطلح الأصول المعرفية الذي أصبح لزاماً على الشركات العالمية أن تتعلم كيفية إدارته من أجل المحافظة على وضعها التنافسي والاستمرار، وتعتبر إدارة الأصول المعرفية علماً جديداً لم تتعود عليه الشركات بعد. فإذا كانت هذه الشركات تتقن تماماً إدارة أصولها التقليدية (أموال، أصول عقارية،...)، فإنها ما زالت لا تتقن بعد إدارة أصولها المعرفية، هذه الأصول تتميز بتزايدها مع كثرة الاستخدام عكس الأصول التقليدية التي تتعرض عادة للتناقص والإهلاك.¹

ففي ظل هذا التطور تطورت وتوسعت عناصر الإنتاج التقليدية لتشمل عنصري المعلومات والمعرفة اللتان فرضت بيئة الأعمال الحالية حسن استغلالها على جميع وظائف وأقسام الشركات من خلال استغلال ما بأذهان وعقول قادتها ومسيريها والذي يبرز في شكل حدس، خبرات، مهارات، وتوليد وخرن واسترجاع ونقل المعرفة التي يملكها هؤلاء الأفراد سمي بإدارة المعرفة.

اقترحت إدارة المعرفة في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة في دراسة وفهم أعمال المنظمة، ولكنها سرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية، أكثر ملائمة للتغيرات السريعة في عالم الأعمال، وقد تعاضم دورها بعد أن تبين أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية، وتحديدًا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يعزز من الإبداع المستمر، سواء على صعيد المنتج أو العملية والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاضم تلك الميزة لأطول مدة ممكنة. نستخلص مما سبق أن المعرفة بمفردها ليست ذات نفع، فحتى نستفيد من هذه المعرفة فلا بد من إدارتها وتحويلها من خلال التطبيق إلى أداة تنافس.

لقد زاید دور إدارة المعرفة وزاد الاهتمام بها يوماً بعد يوم، فإذا كان التركيز في السابق ينصب في السابق على العمل الملموس والملاحظ والمشاهد، فإن الإدارة بدأت في السنوات الأخيرة تهتم بدور المعرفة في العمل

¹ جيلبرت، بروسيتي، ترجمة صبحي، حازم حسن، إدارة المعرفة : بناء لبنات النجاح، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2001، ص8.

والأداء وصار هناك تركيز واضح على انعكاس المعرفة على الأفراد وأثر ذلك في الأداء. و ينصب جزء كبير من جهد الباحثين على تسخير إدارة المعرفة لزيادة فعالية منظمات الأعمال والتأثير في السلوك الإنساني بما يقود إلى تحقيق التميز والتفرد وبناء أسس راسخة للميزة التنافسية.

أما الثقافة التنظيمية والتي تتمثل في القيم والمعتقدات ، الافتراضات، الطقوس، فيمكن اعتبارها ذلك الإطار الذي يؤثر في قيادة السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعتبر أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة. وقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على شركتين أمريكيتين (Mc Donough and Dyer) في سنة 2001 بأن هناك أربعة تحديات تواجه إدارة المعرفة في هاتين الشركتين هي ليست مشكلات فنية وإنما تتمثل في¹:

أ - ليس لدى العاملين في المنظمة الوقت الكافي لإدارة المعرفة.

ب- إن الثقافة التنظيمية الحالية لا تشجع على المشاركة في المعرفة.

ج - قلة فهم إدارة المعرفة ومنافعها في المنظمة.

د - عدم القدرة على قياس المنافع الحالية لإدارة المعرفة.

و هذا ما يبين أن الثقافة التنظيمية تساعد أفراد المنظمة على التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي

يواجهونها، مما يشجع على تعليم هذه الثقافة إلى الأعضاء الجدد الداخلين إلى المنظمة كطريقة أو أسلوب

للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات. إن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من

أجل توليد المعرفة، والمشاركة فيها، وعلى هذا الأساس فإنه يتعين على المؤسسات العمل على محاولة تسخير

ثقافة المنظمة لمصلحة إدارة المعرفة.

¹ العلي، عبد الستار وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص303

لقد تزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية و اعتبارها عنصرا أساسيا موجودا جنبا إلى جنب مع المكونات الداخلية للمنظمة: الأفراد، والأهداف والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية. منذ السبعينات من القرن الماضي مثلت مقالة (Pettigrew) التي صدرت في 1979 بداية اهتمام واسع النطاق لدراساتها ومكوناتها.

الثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ، وإنما تظهر أولا في أفراد المنظمة، أو بداية في نخبة مؤثرة منهم. وبما أن الأفراد هم جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي توجد فيه المنظمة فإنهم يجلبون إلى المنظمة قيمهم وعاداتهم وتقاليدهم التي تساهم في التأثير على نحو إيجابي أو سلبي بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد الأشياء ويدركونها من حولهم، ويستمعون ويحكمون على الأشياء.

إن الوعي بثقافة المنظمة، وإدارتها بطريقة فعالة يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة

للمنظمة. فهي توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ قرارات سريعة وسهلة برغم صعوبة القرارات نفسها ودرجة المخاطرة التي تتحملها الإدارة من جراء صنع وتنفيذ هذه القرارات.

من خلال ما سبق يكون موضوع هذه الدراسة هو بيان دور وتأثير الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، إذ ترى الباحثة نقصا في الوعي لمفهوم الثقافة التنظيمية عند شريحة كبيرة من المديرين، الأمر الذي يستوجب إعطاء هذا الموضوع ما يستحق من الاهتمام، وذلك من خلال تحليل عناصر الثقافة التنظيمية لمعرفة درجة تأثيرها في إدارة المعرفة.

1-2 إشكالية الدراسة وعناصرها

1-2-1 إشكالية الرئيسية: تعاظم دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في الوقت

الحاضر؛ لذا سعت هذه المنظمات إلى تبني مبادرات إدارة المعرفة بهدف استثمار موجوداتها الفكرية لضمان

البقاء والاستمرار في عالم الأعمال المتغير. لتحقيق ذلك تعين على مدراء هذه المنظمات تكوين وبناء ثقافة

تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة من حيث وجود قيم وممارسات تعكس سعيها نحو توجه الإدارة العليا إلى تبني

إدارة المعرفة. ومن هنا تتبلور لدينا إشكالية الدراسة في تحديد أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة

للمؤسسات الجزائرية كعينة للدراسة ، حيث من المتوقع أن يكون واقع تطبيق إدارة المعرفة ضعيفا بالمقارنة بما يجب أن يكون عليه، وذلك راجع إلى عدم وعي المديرين لمفهوم الثقافة التنظيمية ومدى مساهمتها على تبني وتطبيق إدارة المعرفة، وعليه فإن إشكالية التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الجوهري الآتي: ما هو أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

1-2-2 عناصر إشكالية الدراسة:

يمكن تجزئة إشكالية الرئيسية إلى إشكالية جزئية يمكن صياغتها بالتساؤلات الآتية:

- 1) إلى أي مدى تطبق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عمليات إدارة المعرفة ؟
- 2) ما هو مستوى الوعي لدى المديرين بالمؤسسات الصناعية الجزائرية بمفهوم وأبعاد الثقافة التنظيمية ؟
- 3) ما هو أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟
- 4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي وسنوات الأقدمية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟
- 5) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الوعي بالثقافة التنظيمية تعزى إلى متغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي وعدد سنوات الأقدمية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

1-3 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة من الجانب النظري في محاولاتها إيضاح أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال الإطار النظري والدراسة الإحصائية لهذا الأثر، ومحاولة إيضاح طبيعة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة.

كما تبرز أهمية الدراسة في أهمية الثقافة التنظيمية وذلك من خلال الموقع الذي بلغه موضوع الثقافة التنظيمية في مجال الإدارة لما لها من أثر على العاملين والمنظمة على حد سواء، بالإضافة إلى ضرورة إبراز إدارة المعرفة و أهمية توظيف منظمات القرن الواحد والعشرين وأثر ذلك على أدائها التنافسي.

أما أهمية الدراسة في الجانب التطبيقي فتأمل الباحثة أن تزيد الوعي بممارسات الثقافة التنظيمية لدى المديرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عينة الدراسة لبناء وتكوين ثقافة تنظيمية بقصد تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

1 4 أهداف الدراسة

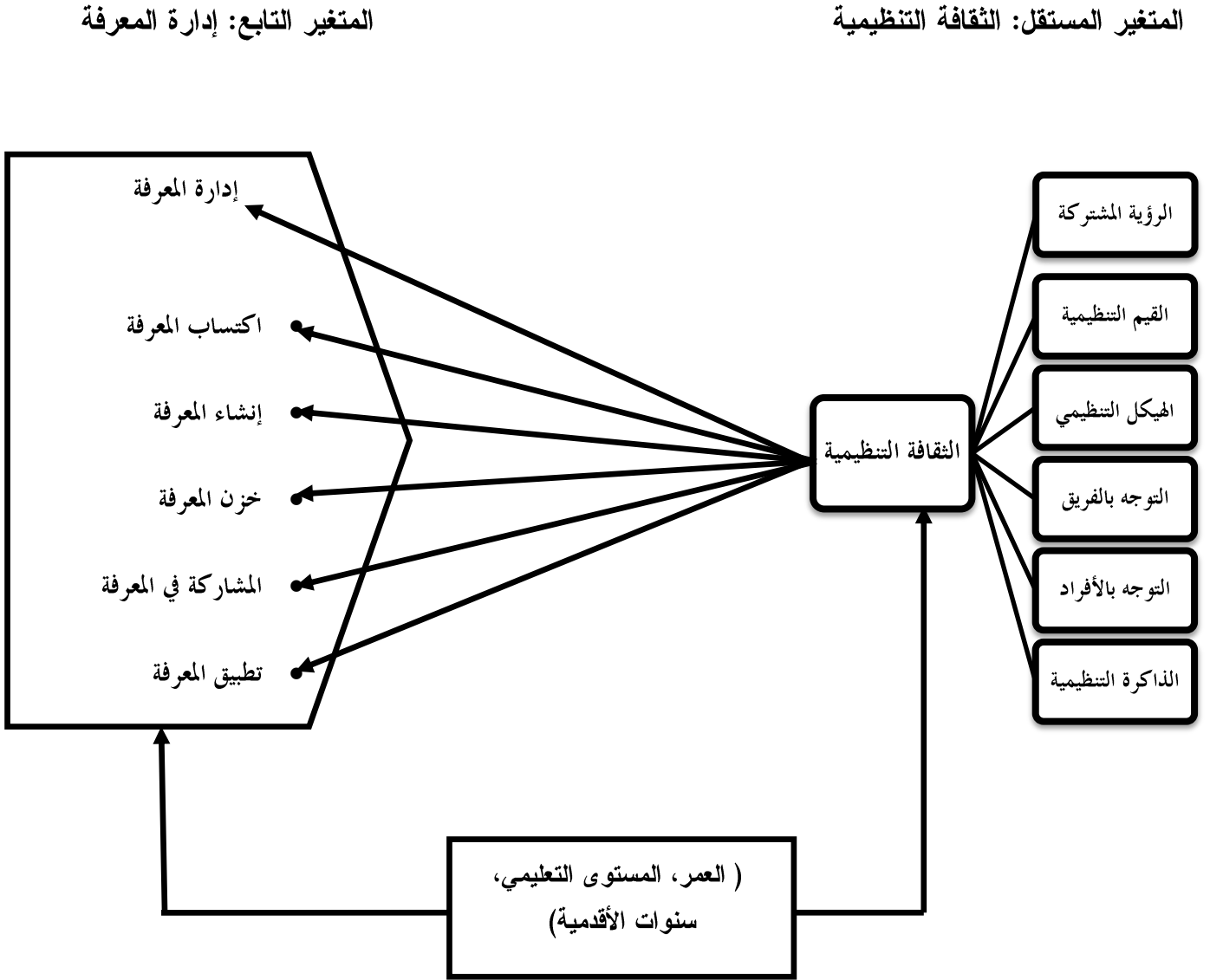
يمكن تلخيص أهداف الدراسة على النحو الآتي:

- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات غير المسبوقة حاضرا ومستقبلا.
- تحليل مفهوم الثقافة التنظيمية و معرفة خصائصها و أبعاد قياسها.
- الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية ومدى فهم المديرين لها.
- كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين.
- تقديم الاقتراحات اللازمة لتعزيز أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة.

1-5 نموذج الدراسة

استنادا إلى إشكالية الدراسة وأهدافها فقد شكّل النموذج، الذي ينطلق من فكرة مدى مساهمة وأثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة الذي يمثله الرسم التوضيحي الآتي الذي يفترض المتغير المستقل الثقافة التنظيمية، والمتغير التابع إدارة المعرفة وما يتفرع عنهما من متغيرات فرعية كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الباحثة

6 1 متغيرات الدراسة

1-6-1- المتغير التابع: إدارة المعرفة

يتم التطرق إلى هذا المتغير من خلال عمليات إدارة المعرفة التي تبدأ باكتساب المعرفة، إنشائها، و تخزينها والمشاركة فيها و تطبيقها، أي يتفرع هذا المتغير إلى متغيرات فرعية هي:

- اكتساب المعرفة: الحصول على المعرفة من مصادر خارج المنظمة.
- إنشاء المعرفة: قدرة المنظمة على توليد وتطوير أفكار جديدة ومبدعة ومفيدة.
- خزن المعرفة: الحفاظ على المعرفة المكتسبة و الجديدة وعرضها للعاملين من خلال طرق ووسائل مختلفة.
- المشاركة في المعرفة: عملية تعاونية تتضمن تحويلا وتبادل للمعرفة بين العاملين داخل المنظمة.
- تطبيق المعرفة: قدرة المنظمة على استعمال و استخدام المعرفة المكتسبة أو الجديدة من خلال ربطها بالواقع العملي والإفادة منها في حل المشكلات أو اتخاذ القرارات وترجمتها إلى سلع وخدمات وعمليات.

1-6-2 المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة "مجموعة القيم والافتراضات و المبادئ التي يعكسها العمل اليومي للمنظمة، والذي بدوره يبين إلى أي مدى تكون هذه المنظمة منفتحة اتجاه دعم وتعزيز إدارة المعرفة. ويتجسد ذلك من خلال:

1) التوجه بالأفراد: إدارة جميع الأفراد الذين يمارسون عملا فنيا أو إداريا أو غيره في المنظمة بهدف

الاستفادة من المعارف والمهارات التي يتمتعون بها. بالإضافة إلى عمليات التعلم والتدريب، ثم

العلاقات بينهم التي تؤثر على التداؤب، الذي يتحقق من تعاونهم وتبادلهم المعارف التي يمتلكونها.

2) الرؤية المشتركة: هو متغير يعكس مدى وجود ثقافة التنظيمية تدعم وجود إطار لعمل مشترك يقود

الجهود التنظيمية نحو بعض الأهداف المشتركة.

3) القيم التنظيمية: هي المعتقدات الأساسية المشتركة، وهي تشكل وتتحكم بالطريقة التي تعمل بها

المنظمة، وتعد بمثابة المعايير التي يمكن للعامل من خلالها الحكم على صحة سلوك الفرد والمجموعة،

كما تشكل المحور الأساسي لفلسفة المؤسسة، حيث تقدم توجيهها منطقيا.

4) الهيكل التنظيمي: صورة النماذج والعلاقات بين عناصر ووحدات العمل في المنظمة، إضافة إلى

بعض الخصائص الكامنة فيه.

5) **التوجه بالفريق:** هو قدرة العاملين على تحقيق أهداف المنظمة بشكل جماعي، وذلك من خلال التفكير

الجماعي من زوايا متعددة في المشكلة المطروحة، أو الموقف الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار، وهذا ينمي

عدد الأفكار المطروحة من الزوايا والاختصاصات والمهارات المطلوبة.

6) **الذاكرة التنظيمية:** المخزن أو المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة أي مدى اهتمام المنظمة بتوثيق

خبرات العاملين ونجاحاتهم وأخطائهم، وكل ذلك بهدف الاستخدام المستقبلي.

1-7 فرضيات الدراسة:

تعد فرضيات الدراسة إجابة مؤقتة عن الظاهرة المدروسة، وهي حلول مؤقتة لمشكلة الدراسة، وسيوضح من

خلال البحث إمكانية رفضها أو قبولها، ويمكن صياغتها على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم

التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة في

المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، التوجه بالأفراد، التوجه

بالفريق، الهيكل التنظيمي، و الذاكرة التنظيمية) على اكتساب المعرفة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، التوجه بالأفراد، التوجه

بالفريق، الهيكل التنظيمي، و الذاكرة التنظيمية) على إنشاء المعرفة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، التوجه بالأفراد، التوجه

بالفريق، الهيكل التنظيمي، و الذاكرة التنظيمية) على خزن المعرفة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، الهيكل التنظيمي، والذاكرة التنظيمية) على المشاركة في المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، و القيم التنظيمية، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، الهيكل التنظيمي، و الذاكرة التنظيمية) على تطبيق المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الوعي بالثقافة التنظيمية تعزى إلى لمتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الأقدمية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إدارة المعرفة تعزى إلى متغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الأقدمية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

1-8 نوع وطبيعة الدراسة:

هذه الدراسة سببية تبحث في أثر الثقافة التنظيمية على توظيف إدارة المعرفة، وتم استجواب مبحثين من إطارات يشغلون وظائف الإدارة العليا ومديرو الإدارات الوظيفية الوسطى ورؤساء المصالح أي الإدارة الدنيا.

1 9 مجتمع وعينة الدراسة و طريقة اختيارها:

1-9-1 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العاملة في منطقة الجنوب الشرقي، وتم اختيار عينة عمدية (قصدية) من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية بسكرة وتمثلت في المؤسسات الصناعية الحاصلة على شهادة الايزو " ISO " والبالغ عددها (04) حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مديرية الصناعة وترقية الاستثمار في ولاية بسكرة . و يرجع سبب اختيار هذه المؤسسات إلى توافق ثقافتها نحو البحث عن التميز، أما مؤسسة البركة للتغليف طولقة فقد استثنيت لغياب مسؤولها لظروف صحية. والملحق رقم (03) يوضح لمحة عن كل مؤسسة وبعض التطورات الإدارية و التكنولوجية فيها.

الجدول رقم(01): الشهادات المتحصل عليها من طرف المؤسسات محل الدراسة

اسم المؤسسة	طبيعة النشاط	الشهادة المتحصل عليها	سنة الحصول عليها
1 مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة	<ul style="list-style-type: none"> الكوابل المنزلية الكوابل الصناعية كوابل ذات الضغط المتوسط والمنخفض. 	ISO 9001	2003
2 مؤسسة تكرير الملح الوطاية	<ul style="list-style-type: none"> الملح الغذائي الملح الصناعي أملاح خاصة 	ISO 9001 ISO14001 ISO 18001	2004 2006 2006
3 مؤسسة قديلة للمياه المعدنية	<ul style="list-style-type: none"> - المياه المعدنية بعبوات: - 2.5 لتر - 1,5 لتر - 0.5 لتر - 0,33 لتر - العبوات الرياضية 1-0.5 لتر. 	جائزة برشلونة	2003

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسات.

1-9-2 عينة الدراسة:

قد تم جمع المعلومات من مفردات الدراسة المقدر بـ (146) إطار من اطارات المؤسسات المذكورة أعلاه و الجدول رقم (02) يبين ذلك .

الجدول رقم (02): عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة

عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة		اسم المؤسسة
عدد الاستبيانات المستردة الصالحة للتحليل	عدد استبيانات الموزعة	
110	113	مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
12	18	وحدة تكرير الملح الوطاية
15	15	قديلة للمياه المعدنية
137	146	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

10-1 أساليب جمع البيانات: جعت بيانات الدراسة من مصدرين أساسيين هما:

- المصادر الثانوية: اشتملت على الكتب و المؤلفات والدوريات والمجلات العلمية والرسائل والمنشورات العلمية المحكمة والملتقيات والمؤتمرات والمواقع الالكترونية.
- المصادر الأولية: الاستبيان والمقابلة: من خلال تصميم الاستبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة المشار إليها في الملحق رقم (02) ، و قد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي، حيث يكون أمام المستجيب خمس إمكانات ليجيب عن كل سؤال هي: أتفق تماما، أتفق، محايد، لا أتفق و لا أتفق تماما. و قد رافقنا الاستبيان بمقابلة مباشرة لتوضيح استفسارات المبحوثين.

الجدول (03): درجات مقياس الدراسة

الإجابة	أُتفق تماما	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

1 10 1 أداة القياس:

تم الإعتماد على الاستبيان كمصدر أساسي لجمع البيانات اللازمة من خلال إجابات عينة الدراسة، وقد

تكونت أداة القياس من جزأين رئيسيين كما هو موضح في الملحق رقم (01).

الجزء الأول: شمل خمسة أسئلة، يتعلق الأمر بالمعلومات الشخصية عن المبحوثين (الأسئلة 1-5)،

تضمنت العناصر التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية.

الجزء الثاني: يتضمن محاور الدراسة الرئيسية التي تتضمن المتغير المستقل وما يتفرع عنه من متغيرات

فرعية، والمتغير التابع وما يتفرع عنه من عناصر كما يلي:

المحور الأول: محور عمليات إدارة المعرفة والذي ينقسم إلى خمسة عمليات أساسية هي:

1 اكتساب المعرفة: وتم قياسه من خلال العبارات 1 إلى 5

2 إنشاء المعرفة: وتم قياسه من خلال العبارات 6 إلى 10

3 تخزين المعرفة: وتم قياسه من خلال العبارات 11 إلى 14

4 التشارك في المعرفة: وتم قياسه من خلال العبارات 15 إلى 21

5 تطبيق المعرفة: وتم قياسه من خلال العبارات 22 إلى 26

المحور الثاني: محور الثقافة التنظيمية والذي ينقسم إلى ستة متغيرات فرعية هي:

1 الرؤية المشتركة: وتم قياسها من خلال العبارات 27 إلى 32

2 القيم التنظيمية: وتم قياسها من خلال العبارات 33 إلى 38

3 الهيكل التنظيمي: وتم قياسه من خلال العبارات 39 إلى 43

4 التوجه بالفريق: وتم قياسه من خلال العبارات 44 إلى 50

5 التوجه بالأفراد: وتم قياسه من خلال العبارات 51 إلى 56

6 الذاكرة التنظيمية: وتم قياسها من خلال العبارات 57 إلى 61

1-10-2 المقابلة: قامت الباحثة بإجراء مجموعة من المقابلات مع مديري المؤسسات عينة الدراسة، والذين يشغلون منصب مدير الموارد البشرية. و تمحورت المقابلة في أسئلة تخص كل من الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة، للاستفادة منها في تفسير النتائج المحصل عليها.

1-10-3 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة: ويكون ذلك من خلال صدق الأداة حيث تهدف إلى التأكد من أن أداة القياس التي تم استخدامها تقيس بالفعل ما ينبغي قياسه ويقسم إلى:

1-10-3-1 الصدق الظاهري: والذي يؤكد على ضرورة اتفاق مجموعة من المختصين بمجال هذه الدراسة على أن المقياس الذي تم استخدامه سوف يعكس بدقة ما يراد قياسه، وان هذا المقياس أو الاستبيان تناسب المفهوم أو الظاهرة التي يراد قياسها.

و للتأكد من هذا الصدق، فقد استخدم أسلوب التحكيم حيث حكم استبيان الدراسة من قبل (07 محكمين من بينهم (03 محكمين من ذوي الاختصاص من أكاديميين من جامعات أردنية مختلفة. و(04 محكمين من جامعة بسكرة كما هو موضح في الملحق(02). وتم الأخذ بملاحظاتهم من حذف وتعديل لبعض العبارات وما يخدم أداة الدراسة لتكون في شكلها النهائي كما هو مبين في الملحق رقم (01).

1-10-3-2 ثبات الأداة: وهي الحصول على البيانات نفسها إذا أعيدت الدراسة بأداة القياس نفسها، وعلى

الأفراد أنفسهم، في ظروف نفسها، من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لإجابات المبحوثين . حيث كانت النتائج عالية، وتدل على ثبات الاستبيان وقوة اتساقه الداخلي حيث بلغت قيمة ألفا للاستبيان ككل بـ (98%) . و يبين الجدول رقم (04) قيمة ألفا عند كل متغير رئيسي وفرعي

الجدول رقم(04) : نتائج ألفا كرونباخ لإجابات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة
(حجم العينة N= 137)

الرقم	متغيرات الدراسة	عدد العبارات	قيم معامل الثبات
أولا	المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية	35	0.97
1	الرؤية المشتركة	06	0.87
2	القيم التنظيمية	06	0,90
3	الهيكل التنظيمي	05	0.87
4	التوجه بالأفراد	06	0.90
5	التوجه بالفريق	07	0.85
6	الذاكرة التنظيمية	05	0.87
ثانيا	المتغير التابع: إدارة المعرفة	26	0.95
1	اكتساب المعرفة	05	0.84
2	إنشاء المعرفة	05	0.86
3	خزن المعرفة	04	0.78
4	المشاركة في المعرفة	07	0.89
5	تطبيق المعرفة	05	0.87
ثالثا	الاستبيان ككل	61	0.98

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

11-1 الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية بشقيها : الإحصاء الوصفي والاستدلالي، كما تم الاعتماد على حزمة البرامج

الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للحصول على النتائج بغرض إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1 - التكررات والنسب المؤوية لوصف خصائص الدراسة.

2 -معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

3 اختبار التوزيع الطبيعي من خلال حساب معامل الالتواء (Skweness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

4 اختبار الانحدار المتعدد للدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

5 معامل الارتباط بيرسون للدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

6 -تحليل التباين ANOVA : بغرض اختبار فرضيتي الفروق ؛ بمعنى معرفة ما إذا كانت هناك فروق

ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو توظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية. وكذلك مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية الآتية:

العمر، و المستوى التعليمي، ومستوى الأقدمية.

7 -الوزن النسبي(الأهمية النسبية) والذي تم تحديده وفق للمقياس الآتي:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبدال- الحد الأدنى للبدال) / عدد المستويات

طول الفئة = $3/(1-5) = 1.33$ ، وبذلك تكون الأوزان النسبية كما تظهر في الجدول رقم (05)

الجدول رقم (05): مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
مرتفع	3.67 فأكثر
متوسط	2.33 لغاية 3.66
منخفض	أقل من 2.33

المصدر: حسين البناء، أثر إستراتيجية التمكين على عمليات إدارة المعرفة في المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه

الفلسفة في الإدارة، كلية الأعمال جامعة عمان العربية، الأردن، 2012، ص106.

1-12 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستعراض الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة: إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعها. كما اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية التي تم جمعها من مجتمع الدراسة؛ بهدف الوصول إلى نتائج يؤمل أن تخدم المؤسسات الاقتصادية والباحثين.

1-13 الدراسات السابقة

1-13-1 الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

- دراسة أوبقة¹: مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الوزارات المركزية في الأردن لبرامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات فيها وكذلك معرفة المشكلات والتحديات التي تواجه الإدارة المعرفية و المعلوماتية وكيفية التغلب على هذه المشكلات وعلاجها.

واستهدفت الدراسة المديرين في الإدارة العليا والوسطى ورؤساء الأقسام ، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (303) مديرين ورؤساء أقسام من مجموع المجتمع الكلي البالغ (556) مديرا ورئيس قسم من مختلف المستويات الإدارية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تطبق الوزارات المركزية برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات باستثناء نظام المكتبات الالكترونية لكون هذا النظام مكلفا ويمثل مرحلة متقدمة جدا من إدارة المعرفة والمعلومات هذا فضلا إلى أنه يستخدم لأغراض خاصة واستثنائية جدا.

- تحسن إدارة المعرفة والمعلومات بأنظمتها المختلفة وتسهم في تفعيل عمليات الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين والدوائر التنظيمية في الوزارات المركزية.

¹ أوبقة، عاهد جبر، مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن - دراسة ميدانية - رسالة ماجستير غير منشورة ،

الجامعة الأردنية ، الأردن، 2004.

- تزيد إدارة المعرفة والمعلومات من كفاءة وفعالية العمل وتحسين الجوانب الاقتصادية من خلال خفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد في الحصول على المعلومات المطلوبة.

- تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل واضح في مدى تطبيق ونجاح نظم إدارة المعرفة في الوزارات المركزية.

- دراسة الحجازي¹ : بعنوان قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات

الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة.

اشتمل مجتمع الدراسة على كل من المنظمات العامة والخاصة الأردنية التي تضم الوزارات والدوائر والمؤسسات العامة ومؤسسات القطاع الخاص، وقد تم اختيار إحدى عشرة (11) منظمة من القطاع العام، وعشر (10) من القطاع الخاص.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية العامة والخاصة على حد سواء قد بدأت توظيف إدارة المعرفة في أعمالها.

- معرفة مجالات العمل التي يمكن أن يتم توظيف إدارة المعرفة فيها لتحسين أداء المنظمات الأردنية.

- الوقوف على أسباب إخفاق توظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية إذا كان هناك إخفاق.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج:

¹ الحجازي، هيثم، قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.

- إن المنظمات الأردنية العامة والخاصة، على حد سواء توظف إدارة المعرفة في أعمالها بدرجة محدودة، أي أنها أدركت إدارة المعرفة من حيث: المفهوم، والدور، والموجودات، والأهداف، والفوائد، وقيادة المعرفة والثقافة التنظيمية ولو بدرجات متفاوتة.

- دلت النتائج أيضا على أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة تمارس عمليات إدارة المعرفة.

- أظهرت النتائج فروقا بين إدراك منظمات القطاع الخاص لأهداف إدارة المعرفة و إدراك منظمات

القطاع العام، و كان مستوى إدراك القطاع الخاص أعلى من مثيله لدى القطاع العام.

- وفيما يتعلق بمستوى إدراك فوائد المعرفة فإنه كان في القطاع العام أعلى منه لدى القطاع الخاص.

- أشارت النتائج إلى أن هناك فروقا بين القطاعين حول أثر إدراك هذه المنظمات لدور الثقافة التنظيمية

في توظيف إدارة المعرفة ولمصلحة القطاع الخاص.

- دراسة العاني و عيساني¹: دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة

السلطان قابوس:"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة

السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين ، وهل يختلف مستوى إدارة المعرفة لاستجابتهم في الكلية

باختلاف الجنس، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والمؤهل في الحاسب، وعدد سنوات الخبرة في

استخدام الحاسب. وتم الحصول على بيانات الأولية من خلال تصميم استبيان يعكس أربعة عناصر أساسية

في إدارة المعرفة، وهي: الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي، والقيادة التنظيمية.

وتوصلت إلى النتائج الآتية:

¹ وجيهة العاني ، وصالحة عيساني ، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، مجلة البصائر، المجلد12، العدد 1، 2008.

- متوسطات الحسابية لمستوى إدارة المعرفة في كلية التربية والتي جاءت بدرجة موافقة "عالية" تراوحت ما بين (3,75 - 4,04) ممثلة نسبة 54% من مجموع عدد الفقرات وهذا يشير إلى أن الممارسات التنظيمية في كلية التربية تسير نحو تحقيق إدارة المعرفة بدرجة ايجابية "عالية".
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي على عنصر الهيكل التنظيمي.
- دراسة الكراسنة، والخليلي¹ : مكونات إدارة المعرفة - دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية"

- هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة وزارة التربية والتعليم في الأردن لنشاطات إدارة المعرفة وتوضيح أهمية إدارة المعرفة كمفهوم اداري معاصر يساعد وزارة التربية والتعليم في الارتقاء بمستوى خدماتها. حيث شملت الدراسة عينة مكونة من (106) أفراد، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- إن درجة ممارسة معظم نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية باستثناء تخزين المعرفة، ونشر المعرفة وتبادلها، التي تبين أن درجة ممارستها متوسطة.
- توجد علاقة إحصائية إيجابية ذات دلالة بين طبيعة إستراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارستها نشاط الإنشاء المعرفي، وحياسة المعرفة، وتخزينها، وتوثيقها، والتدقيق المعرفي، وتطبيق المعرفة، ونشرها وتبادلها وتميئها.
- و توصي الدراسة المؤسسات على نحو عام بان تحذو حذو وزارة التربية والتعليم وتبادر إلى تبني مفهوم إدارة المعرفة من خلال ممارسة النشاطات التي يتضمنها هذا المفهوم، وتوفير المقومات الضرورية لممارسة تلك النشاطات.

¹ عبد الفتاح الكراسنة، وسمية الخليلي، مكونات إدارة المعرفة - دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، الأردن، 2009.

1 13 2 الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

- دراسة الصرايرة¹: علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنيتين" وقد هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في الشركتين المذكورتين، وبحثت الدراسة في انعكاسات هذه العلاقة على مقدار التوافق بين الثقافة وأبعادها كمتغير مستقل والإبداع وأبعاده كمتغير تابع. وتمثلت المتغيرات الثقافية في (بثقافة الدور، والقوة، والمهمة والشخصية)، في حين شملت متغيرات الإبداع (حل المشكلات واتخاذ القرارات، والتغيير، وروح المجازفة وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع)، وتضمنت عينة الدراسة (112) موظفا، توصلت إلى عدة نتائج منها أن نمط الثقافة السائد وهو الشخصية يتوافق مع الإبداع بدرجة كبيرة، أما النمط الثقافي الآخر فهو القوة الذي يتوافق بدرجة أقل، وجاءت ثقافة الدور والمهمة بالترتيب الثالث والرابع و هما أقل توافقا مع الإبداع لأنهما غير سائدتين .

- دراسة الزعبي²: أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع - دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية": هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والخصائص الديموغرافية، و أثر ذلك في تحقيق الإبداع لدى العاملين، فضلا عن التعرف على مدى وجود تباين في مستوى الإبداع لدى العاملين يعزى إلى الاختلاف في خصائصهم الديموغرافية. شملت الدراسة عينة مكونة من (459) فرادا . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة معنوية بين جميع الخصائص الديموغرافية والثقافة التنظيمية باستثناء الجنس والعمر. كما بينت وجود تأثير معنوي لكل أبعاد الثقافة التنظيمية والخصائص، باستثناء المؤهل العلمي وتنوع مهام الوظيفة الحالية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة تشجيع ودعم الإدارة العليا أية أفكار جديدة تقدم من قبل العاملين و

¹ أكثم الصرايرة، علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنيتين، مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد4، 2003.

² حسن الزعبي، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع - دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، مجلة البصائر، المجلد13، العدد1. الأردن، 2003.

باختلاف مستوياتهم الوظيفية، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بتوفير أبعاد الثقافة التنظيمية، وخاصة ذات المستوى المنخفض كقيم الدعم والتشجيع.

- دراسة الفرحان¹: الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني - دراسة

تحليلية: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في

مؤسسات القطاع العام الأردني، ودراسة العلاقة بينهما، ومعرفة تأثير حجم المؤسسة على هذه

العلاقات. وبتطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (400) موظف من العاملين على مستوى الإدارة

الوسطى والإدارة الإشرافية والمسؤولين عن وحدات التطوير الإداري في هذه المؤسسات، تبين أن

أبعاد الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري بأبعاده تتوفر بنسب متوسطة ومتفاوتة، وجود علاقات

معنوية مقارنة بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري بأبعاده مجتمعة و منفردة، وجود علاقات

معنوية داخلية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وكذلك بين أبعاد التطوير الإداري، إن جميع العلاقات السابقة

تختلف باختلاف أحجام المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتوفير ثقافة تنظيمية

مناسبة تمهيدا للتطوير الايجابي.

- دراسة التميمي، و الخشالي²: الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة في اتخاذ القرار- دراسة

ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في المشاركة باتخاذ القرار. وقد اعتمدت

نموذجاً مؤلفاً من أربعة عناصر للثقافة التنظيمية وهي: التعاون، الابتكار، التماسك والفعالية. أما المشاركة

في اتخاذ القرار فقد حددت ثلاثة عناصر هي: الاعتقاد بفعالية المشاركة، إدراك أثر المشاركة على قوة

¹ أمل الفرحان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني دراسة تحليلية، المجلة الإدارية للعلوم التطبيقية، المجلد 6 العدد 1، 38-15، الأردن، 2003.

² إياد التميمي، و شاكر الخشالي، دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة - دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد 2. الأردن، 2008.

المدير والالتزام بالمشاركة. وشملت الدراسة عينة مكونة من (147) من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. توصلت الدراسة إلى:

- ارتفاع في مستوى التطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المشاركة في اتخاذ القرار شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في اتخاذ القرار تعزى لعناصر الثقافة التنظيمية. و أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر بتوزيع السلطة على كافة المستويات الإدارية، مع ضرورة التوسع في عملية التفويض.

- دراسة الرشيد¹: الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية - استخدام نموذج هوفستيد المستند إلى إدراك العاملين لممارسات الأعمال"

هدفت الدراسة إلى بلورت أنماط الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية استنادا إلى منهجية هوفستيد التي تقيس إدراك العاملين للممارسات التنظيمية الفعلية. وشملت الدراسة 14 منظمة أعمال رئيسية موزعة بالتساوي على ثلاث قطاعات : الخدمات ، البنوك ، و الصناعة. وبلغ حجم العينة 368 فرد. وتوصلت الدراسة إلى: انه يغلب في نمط الثقافة التنظيمية السائد في المنظمات الأعمال الأردنية التركيز على النتائج، والوظيفية والمهنية والانفتاح والرقابة المحكمة، السلوك البراغماتي. و يوجد أوجه من التشابه في الممارسات التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية ونظيراتها المتقدمة .

¹ عادل الرشيد، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية - استخدام نموذج هوفستيد المستند إلى إدراك العاملين لممارسات الأعمال، أبحاث البرموك لسلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2004.

- دراسة العنزي¹: الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض.

جاءت هذه الدراسة للتعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية. وقد تم تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية؟ وللإجابة عن هذه التساؤلات تم تصميم استبانة لهذا الغرض. أما عينة الدراسة بلغت (454) مفردة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة.
- توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن المألوف.
- هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري.
- إن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، فرق العمل).

1-13-3 الدراسات العربية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والعلاقة و الأثر (العربية والأجنبية):

- دراسة (حريم و الساعد²: الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني: هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية على بناء المعرفة المتمثل في تبادل الموارد بين العاملين، في الجهاز المصرفي الأردني. شملت (9) مصارف تجارية من مجموعة المصارف البالغ عددها (17) مصرفاً. توزعت استبانة على عينة غرضية غير عشوائية من (550) شخصاً. بلغ عدد الاستبيانات التي تم تحليلها (450) استبانة. وحددت الدراسة الأبعاد الرئيسة للثقافة التنظيمية بستة

¹ بسام العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425.

² حسين حريم ، و رشاد الساعد ، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 2، الأردن،

أبعاد، وهي: 1- الثقة الموثوقة، 2- الثقافة الجماعية، 3- الرؤية المشتركة، 4- اللغة والقصص والروايات المشتركة، 5- ممارسات الإدارة، المعايير الثقافية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين أعلى من المتوسط قليلاً، (2) هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و تبادل الموارد، (3) هنالك علاقة بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وبين الموارد، (4) تؤثر بعض العوامل الشخصية على مستوى تبادل الموارد بين العاملين. تضمنت الدراسة عدداً من التوصيات الهامة إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم تبادل الموارد بدرجة أعلى.

- دراسة (التميمي، و الخشالي¹: دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة - دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقة بين أفراد الجماعة واختيار الجامعات الأردنية الخاصة إستراتيجية إدارة المعرفة. اعتمدت نموذجاً مؤلفاً من أربعة عناصر للثقة بين أفراد الجماعة، وهي الاستعداد للثقة، الجدارة بالثقة، السلوك التعاوني، وسلوك الرقابة عن قرب. أما استراتيجيات إدارة المعرفة فقد حددت بنوعين، هما إستراتيجية التوجه نحو الأفراد، وإستراتيجية التوجه نحو النظام في إدارة المعرفة. جمعت

البيانات من عينة مكونة من (336) عضو هيئة تدريس من الأكاديميين العاملين في الأقسام العلمية في (13) جامعة خاصة. و هي الجامعات الخاصة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. حيث أبرزت النتائج:

• وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيتي التوجه نحو الأفراد والتوجه نحو النظام في إدارة المعرفة.

• وجود تأثير معنوي للثقة بين أفراد الجماعة في اختيار الجامعات الأردنية الخاصة لإستراتيجية إدارة المعرفة.

¹ إياد التميمي، و شاكر الخشالي ، دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة - دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، المجلد 11، العدد 2. الأردن، 2008.

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر الثقة بين أفراد الجماعة واختيار الجامعات لإستراتيجية التوجه نحو النظام في إدارة المعرفة.

- دراسة المدان و آخرون¹ : " قياس أثر العوامل الثقافية التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية " أورانج" - دراسة حالة-

هدفت الدراسة إلى قياس أثر العوامل الثقافية التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية " أورانج" من وجهة نظر العاملين فيها، فاستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل واقع إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة التشارك فيها وتطبيقها وتشخيص أثر عوامل الثقافة التنظيمية المتمثلة في (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، والعمليات، والعاملين والقيادة) في تنفيذ إدارة المعرفة في المجموعة، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (270) موظفا من جميع المستويات الإدارية تم اختيارها بشكل عشوائي. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الثقافية التنظيمية تفسر ما نسبته (72,9%) من التباين في إدارة المعرفة. كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة كانت العامل الأكثر تأثيرا من بين عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة.

- دراسة² Raid Moh'd Al-adaile

The Impact of Organizational Culture on Knowledge Sharing: The Context of Jordan's Phosphate Mines Company.

تهدف الدراسة إلى التحري في أثر الثقافة التنظيمية في التشارك في المعرفة لشركة الفوسفات الأردنية، حيث تمثلت أبعاد الثقافة التنظيمية في : البيئة التعاونية ، الثقة، الرؤية المشتركة ، ممارسات الإدارة . أجريت

¹ سامي المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج): دراسة حالة، مجلة العلوم الإنسانية ، السنة السابعة ، العدد 77، 2010.

²Raid Moh'd Al-adaileh, The Impact of Organizational Culture on Knowledge Sharing: The Context of Jordan's Phosphate Mines Company, 2011 , International Research International Research Journal of Finance and Economics, Issue 63, March, 2011, pp 216 – 228.

الدراسة على عينة مكونة من 321 موظف. توصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر للعوامل الثقافية الأربعة في التشارك في المعرفة. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (59,6%) من التباين في إدارة المعرفة.

-دراسة حتملة¹: دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في محافظة اربد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة في دعم إدارة المعرفة في مستشفيات القطاع

العام العاملة في محافظة اربد" وتم قياس أربعة أنماط من الثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية والثقافة

الإبداعية، وثقافة المهمة والثقافة الداعمة) ، وأربعة أبعاد لإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزينها، نقلها

تطبيقها). وشملت الدراسة جميع مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة اربد والبالغ عددها (8

مستشفيات. حيث تم توزيع (253) استبانة على جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات المبحوثة

وخلصت الدراسة إلى : أن درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية كان بمستوى متوسط وكان

أعلاه بعد تطبيق المعرفة وأقلها ممارسة بعد نقل المعرفة.

- دراسة **Holowetzki**² التي جاءت تحت عنوان:

The Relationship between Knowledge Management and Organizational Culture: an Examination of Cultural Factors that Support the flow and management of Knowledge within an Organization.

وقد أجريت هذه الدراسة سنة 2002 في جامعة Oregon في الولايات المتحدة، وهدفت إلى بيان أثر العوامل

الثقافية في تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة، من خلال دراسة ما ورد في أدبيات إدارة المعرفة، ومن ثم تجميع

هذه البيانات في قائمة ليتمكن المديرين التنفيذيون في المنظمات الصغيرة وفي المنظمات غير الربحية من

استخدامها عند تنفيذهم مبادرات إدارة المعرفة في منظماتهم. وقد استخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى،

¹ ما جد حتملة ، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في محافظة اربد: دراسة ميدانية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، قسم الإدارة العامة، الأردن، 2009.

² Holowetzki, Antonina, **The Relationship between Knowledge Management and Organizational Culture: an Examination of Cultural Factors that Support the flow and management of Knowledge within an Organization**, University of Oregon, in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master of Science, 2002.

إذ قامت بمراجعة الأدبيات ودراسات الحالة الصادرة بين عامي 1998-2002 من أجل دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و توظيف إدارة المعرفة. وتوصلت إلى أن هناك ستة عوامل ثقافية تؤثر في مبادرات إدارة المعرفة نجاحا أو إخفاقا، وهذه العوامل هي:

- نظم المعلومات.
- هيكل المنظمة.
- أنظمة المكافأة والتعويض.
- العمليات.
- الأفراد.
- القيادة.

- دراسة Wei Zheng, et al¹:

Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل و الإستراتيجية والفعالية التنظيمية: الدور الوسيط لإدارة المعرفة. تبحث هذه الدراسة في الدور الوسيط لإدارة المعرفة في دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية، وشملت الدراسة (301) منظمة. توصلت إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة كما أن إدارة المعرفة تتوسط أثر الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية بشكل كامل. بينما تتوسط جزئياً أثر الهيكل و الإستراتيجية على الفعالية التنظيمية.

¹ Wei Zheng, et al, Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management, Journal of Business research, volume 63, Issue 7, (2010), pp 763-771

- دراسة Allameh et al¹:

The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management : (A Case Study: Isfahan University).

العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة: دراسة حالة : جامعة اسفهان

هدفت الدراسة إلى فحص نوع العلاقة بين الأنواع المختلفة للثقافة التنظيمية و أبعاد إدارة المعرفة واعتمد الباحثون على نموذج كل من Comeron and Quinn حيث اعتمدوا على أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية المتمثلة في (الثقافة المجموعة، التطويرية والمتدرجة وثقافة السوق) و ست من أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في: (إنشاء المعرفة، و الحصول على المعرفة، خزنها، تنظيمها، تطبيق المعرفة، وتوزيعها). توصلت الدراسة إلى : وجود علاقة عند مستوى دلالة (0,01) بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة.

1-13-4 التعقيب على الدراسات السابقة :

من الدراسات السابقة تتبين أهمية دراسة الموضوع والبحث فيه، ذلك راجع لأهمية المعرفة وإدارتها والبحث في أهم المتغيرات التي تؤثر في ذلك. و من جهة أخرى نرى أهمية نمو المدخل الثقافي في تفسير ودراسة سلوك المنظمات ومن هنا برزت الحاجة لدى الباحثين لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة. لذا سنحاول استقراء بعض النقاط حول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ومدى الاستفادة منها من خلال الآتي:

1 من حيث الأهداف: من خلال قراءتنا للدراسات السابقة وجدنا نوعا من التقارب في الأهداف التي

تبحث فيها مدى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بشكل عام . إلا أن الاختلاف بين

الدراسات كان في الأبعاد الخاصة بالثقافة التنظيمية التي يمكن اعتمادها كمؤشرات لقياس الثقافة

التنظيمية وذلك راجع إلى خصوصية مفهوم الثقافة التنظيمية، حيث يمكن النظر إليه من زوايا عدة ؛

من حيث الخصائص، المكونات، الأنواع، الممارسات التي تعكس مفهوم الثقافة التنظيمية. و من جهة

¹ Mohsen Allameh et al, The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management (A Case Study: Isfahan University), *Procedia Computer Science* 3, 2011, 1224-1236.

أخرى إلى دراسة التطبيقية كونها تشمل منظمة واحدة أو قطاع أو عينة من المنظمات، لأن ثقافة أي منظمة تختلف عن منظمة أخرى.

عكس الأبعاد المعتمدة في قياس الثقافة التنظيمية، فالأبعاد المعتمدة في إدارة المعرفة متقاربة إلى حد كبير في الدراسات السابقة الموجودة أعلاه، بتركيزها على عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) بهدف معرفة مدى ممارسة الجهة المبحوث فيها لإدارة المعرفة. و إجمالاً هدفت الدراسات التي تبحث في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في:

- البحث عن الأبعاد أو العوامل الثقافية التي تؤثر في إدارة المعرفة.
- مدى ممارسة المنظمات المبحوثة لإدارة المعرفة.
- التأكيد على أهمية وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة.
- فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

2 من حيث النتائج:

انطلاقاً من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الدراسات السابقة كانت النتائج تتمحور حول وجود علاقة و طبيعتها بين الثقافة التنظيمية وأهم العوامل الثقافية المؤثرة في إدارة المعرفة، ومقارنة النتائج المحصل عليها من الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

إدارة المعرفة — رفة — الإطار النظري-

2-1 تمهيد:

إن الطبيعة الحادة للتنافس في هذه الأيام دفعت مديري المنظمات لما لهم من نظرة شاملة وبعد الرؤية إلى الإقدام على الاستفادة من الإمكانيات المعرفية لمنظمتهم لأنهم يعلمون جيدا أن تقاعسهم أو انتظارهم سيؤدي إلى تفوق منافسيهم إذا اقتصوا المبادرة و بدأوا قبلهم في توظيف أصولهم المعرفية.

فقد أصبحت المعرفة عنصرا تنافسيا تتسابق عليه المنظمات الآن في عالم الأعمال من خلال بذل الجهود والموارد لاكتشاف هذا الكنز الخفي الموجود فقط في أذهان العاملين بها.

و تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما و نوعا، لما لهذا المفهوم من أهمية انطلاقا من حقيقة مفادها أن المعرفة التنظيمية تعد أحد أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية. حيث المنظمات الصناعية تنظر إلى المعرفة على أنها وسيلة للوصول إلى الغاية، أما المنظمات الاستشارية فتتظر إليها على أنها الغاية والمنتج النهائي.

تشير الأدبيات الحديثة أن هناك إدراكا متزايدا بأهمية إدارة المعرفة لدى جميع إدارات الشركات رغم أن ميدان إدارة المعرفة يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبيا. هذا ما جعل إدارة المؤسسات الحديثة تسعى لتطبيق إدارة المعرفة، مع العمل على امتلاك المهارات اللازمة لإدارتها.

في هذا السياق يركز هذا الفصل من هذه الدراسة على تحديد مفهوم المعرفة وأهميتها ومصادرها وأنواعها و الإطار النظري لإدارة المعرفة من خلال دراسة مفهومها ونماذجها. وفي الأخير نتناول عمليات إدارة المعرفة.

2-2 أهمية المدخل المعرفي في دراسة المنظمات:

في المرحلة الحالية ازدادت حاجة الأفراد إلى كم هائل ومتنوع من المعرفة من أجل تنفيذ أعمالهم على نحو ملائم، الأمر الذي دفع المنظمات نحو السعي إلى بناء قواعد المعرفة الخاصة بها.

لقد أشار (Saffady) إلى أن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود لكنها على المستوى التطبيقي لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين¹؛ لأن إدارة الأصول المعرفية أو الرصيد المعرفي علم جديد لم تتعود عليه المنظمات بعد، فهي تتقن تماماً إدارة أصولها وأرصدتها التقليدية (أموال، أصول العقارية، اليد العاملة...) ولكنها لم تتقن بعد إدارة الأصول المعرفية²

ولمعرفة أصول مفهوم المعرفة ومضامينها الفكرية من قبل أي دارس لها يحتاج أن يلم بالمضامين الفلسفية لإدارة المعرفة وعلاقتها بنظرية المعرفة، كما يحتاج أن يبحث على أقل تقدير في المفاهيم الأصلية لأدب إدارة المعرفة وبصورة خاصة الهيمنة الواضحة لفكرة تصنيف المعرفة إلى ضمنية وصریحة من قبل Nonaka أما Polanyi فقد بين في كتابه (Tacit Demension) والصادر في سنة 1976 فقد طور فكرة المعرفة الضمنية باعتبارها منطلق لعملية التفكير³.

أما نشأة إدارة المعرفة فترجع إلى (Erik Sveiby) في كتابه الموسوم بـ "الأصول غير الملموسة" **Intangible Assets** " الذي صدر عام 1986. بدأ هذا المفكر حياته في السويد بإصدار صحيفة أسبوعية للأعمال كانت تدار بعشرة موظفين، حين اكتشف أن هناك خلا من قبل أحدهم أراد أن يعرف عدد المرات التي سبق لهذا الموظف أن اقترف مثل هذا الخطأ، فلم يجد ما يعنيه لان السجلات المتاحة تهتم بالأصول والموجودات المادية كالأموال والمعدات والأثاث فقط، أما العاملون وسلوكياتهم فلم تسجل أية معلومات عنها،

¹ صلاح الدين لكبيسي، إدارة المعرفة، المرجع السابق، ص32.

² بروبست، جيلبرت، وآخرون ، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، ترجمة صبحي حازم حسن، الدار الهندسية، مصر، 2001، ص8.

³ ياسين، سعد غالب، إدارة المعرفة – المفاهيم والنظم والتطبيقات-، دار المناهج، الأردن، 2007، ص 60.

فطرح عندها مصطلح " الأصول غير الملموسة" التي اعتبرها إحدى عوامل النجاح، و دعا إلى ضرورة إيجاد إدارة تعنى بالمعرفة التي نظر إليها بوصفها نشاطا لا بوصفها هدفا¹.

أما "Stewart" فقد أشار في كتابه "رأس المال الفكري : الثروة الجديدة للمؤسسات" الصادر في 1997 إلى نظرية مفادها "... إن المعرفة أصبحت عامل الإنتاج الأهم في الاقتصاد الحديث وهي مادتنا الخام وأحد أهم مخرجاتنا الأكثر حيوية"².

أما "Don March" فهو أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية ثمانينيات القرن الماضي واعتبرها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عملا مستقلا³. وفي المدة نفسها بين دراكر "Drucker" أن القوة المهيمنة في الاقتصاد و المجتمع ستكون المعرفة؛ وأن هناك جيشا من العمال ذوي المعرفة سيكون من الأوائل من بين الملايين من عمال الوطن وقادته الذين يشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات أثناء انتقال العالم من اقتصاد دولي إلى اقتصاد عالمي⁴.

وفي منتصف التسعينيات أخذت مواضيع المعرفة وإدارتها تأخذ حيزا كبيرا من وقت الباحثين، كما يبين ذلك الجدول رقم (06)، بالإضافة للاهتمام المتزايد و المتسارع في داخل المنظمات ، لما لها من إسهام أساسي في النمو الاقتصادي وفي تحقيق ميزة تنافسية وهذا ما نتج عنه⁵:

- إنشاء مجموعات عمل في مجال دراسات إدارة المعرفة.

¹ عامر الكبيسي، مرجع السابق، ص575.

² ستيوارت، توماس ، ثروة المعرفة " رأس المال الفكري"، ترجمة صلاح علا، الدار الدولية للاستثمارات الدولية الثقافية، القاهرة، 2001، ص10.

³ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص32.

⁴ هللر، روبرت، ترجمة أبو جيب، بيتر دركر، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص106.

⁵ بروبست، جيلبرت وآخرون، مرجع سابق، ص 8.

- اهتمام المديرين بدور المعرفة في رسم استراتيجيات المعرفة حيث نجد 89% من قادة منظمات الأعمال في أوروبا يؤكدون أن المعرفة هي المفتاح إلى قوة الأعمال، وأن 85% من تلك المنظمات تؤمن أن هناك قيمة تتولد عن استخدام المعرفة، و 90 % من تلك المنظمات أوضحت أن لديها خطأً لاستحداث إدارة المعرفة.
- الإعلان عن ندوات عمل وعن مؤتمرات في مجال إدارة المعرفة.
- تسابق مستشاري الأعمال على تقديم خدماتهم في مجال إدارة المعرفة

الجدول رقم (06): البحوث الأكثر الأهمية في إدارة المعرفة

المواضيع	الباحثين
Nonaka & Takeuchi (1995)	خلق المعرفة
Tsoukas (1996)	تصنيف المعرفة
Wig (1993); Liebowitz (1999)	قواعد المعرفة
Holsapple & Joshi (1997); Rubenstein et al. (2001)	نماذج إدارة المعرفة
Davenport et al. (1998)	مشاريع إدارة المعرفة الناجحة
Fowler (2000); Liebowitz (2001)	إدارة المعرفة والذكاء الصناعي
Courtney (2001); Bolloju et al. (2001)	إدارة المعرفة ودعم القرار
Liao (2003); Kakabades et al. (2003)	أبحاث إدارة المعرفة
Tyndale (2002)	برمجية إدارة المعرفة
McAdam & Reid (2001); Wiekert & Herschel (2001)	إدارة المعرفة وأشكال اقتصادية صغيرة
Rowley (2000); Metaxiotis & Psarras (2003)	إدارة المعرفة والتعليم العالي
Weber et al. (2002)	معايير إدارة المعرفة

Source : Source :K.A. Kanagasabapathy, & R. Radhakrishnan, Empirical Investigation of Critical Success factor and knowledge management structure for successful implementation of knowledge management system – a case study in Process industry, Anna University, Chennai –25, India, p4.

2-3 مفهوم المعرفة:

إن المعرفة من الحقوق الجديدة القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ فقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق والغرب. و في حقل المعرفة لا يجري التركيز على المعرفة فقط، بل بصورة متزامنة على

أسباب المعرفة، حيث يشير المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية: «فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع»¹.

أما قاموس «راندوم هاوس» فيعرف المعرفة على أنها: «الإطلاع على الوقائع أو الحقائق أو المبادئ سواء من الدراسة أو من التقصي»².

وعرفت المعرفة رياضياً كما يلي³:

$$K = (I + T) ^S$$

حيث يمثل K: المعرفة

I: المعلومات.

T: التكنولوجيا.

S: التقاسم.

فالمعرفة هي المعلومات متزاوجة مع التكنولوجيا التي يزداد تأثيرها ازدياداً كبيراً عند تقاسمها.

2-3-1 البنية الهرمية للمعرفة:

إن المدخل الأنسب في تعريف المعرفة هو التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة؛ حيث أشارت البحوث والدراسات وغيرها أن هناك شيئاً من الخلط والتشويش في مفهوم كل من المعرفة والبيانات والمعلومات لدى البعض، حتى إن الكثيرين يعدون المعرفة والمعلومات والبيانات شيئاً واحداً. لذلك لا بد من التمييز بين هذه المصطلحات كما يلي:

1 – البيانات: هي « مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة»⁴

¹ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص 25.

² اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء نيويورك، 2004، ص 4.

³ المرجع نفسه، ص 4.

⁴ هيثم الحجازي، المرجع السابق، ص 113.

2- أما المعلومات فهي المخرجات الأساسية للبيانات وفقاً لمدخل النظم، كما تمثل المعلومات أيضاً: في حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفاً محدداً أو ظرفاً أو تشخص تهديداً ما أو فرصة محددة¹.

3- أما المعرفة فهي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة. والمعرفة قد تكون جديدة لا يعرف شيئاً عنها من قبل، أي أن الشخص الذي يمتلك معرفة في ميدان ما، نظري أو عملي، يكون قادراً على إنتاج معرفة جديدة أما المعلومة فهي مجموعة من المعطيات المتكاملة والجزئية، خاملة أو ساكنة غير قادرة بنفسها على توليد معلومات جديدة.

ومن ثم نجد أن المعلومات هي مرحلة وسطية بين البيانات التي تتمثل في أرقام ورموز وصيغ لغوية، والمعرفة التي تعني تكامل المعلومات المنظمة واستخدامها في شيء مفيد² ، و الجدول رقم (07) يوضح الفرق بين كل من البيانات والمعلومات والمعرفة كالاتي:

الجدول رقم (07): مقارنة بين البيانات والمعلومات والمعرفة من منظور عدد من الباحثين

المصدر	البيانات	المعلومات	المعرفة
Juris Kelley, 2002	تشتمل بالأساس على أمور غير مصفاة، وعموما هي معلومات غير مرشحة للاستعمال.	المعلومات... بيانات مصفاة أكثر بكثير... مطورة تفيد في التحليل.	المعرفة... تحدث فقط عند تجربة و تبصير (فهم) الإنسان وتطبيق للمعلومات والبيانات.
Amrit Tiwana, 2001,		المعلومات هي بيانات مصنعة... مشكلة... و يمكن أسرها وموضحة ويمكن استخدامها.	المعرفة هي معلومات صالحة... تظهر في اغلب الأحيان في عقول الناس من خلال تجاربهم.
Georg Von Krogh, Ichijo, and Nonaka, 2000,		المعلومات هي بيانات وضعت في سياق	معنى المعلومات وهي التي تشكل القاعدة لمعرفة تحيط بمعتقدات الأفراد والمجموعة . و

¹ يوسف ابو فارة، المرجع السابق، ص6.

² ناصف، أحمد مصطفى، فعاليات نظام إدارة المعرفة في المنظمات لتحويلها إلى الاقتصاد الرقمي في القرن الواحد والعشرين ، دورية التقدم العلمي ، العدد التاسع والثلاثون، الكويت، 2002، ص23.

ذات صلة وطيدة بالتنفيذ			
المعرفة ... تعرف على أنها الصلة بين المغزى الموجود في عقول الأفراد وتطبيق المعلومات في الأنشطة.	المعلومات هي بيانات مشكلة ومخزنة ومحللة ومعروضة ومتصلة من خلال اللغة المنطوقة و الرسوم المعروضة، الجداول العددية		Nancy M. Dixon, 2000,
المعرفة هي مضمون المعلومات و التقنية والتجربة التي تبرز حول موضوع معين.			Frances Horibe, 1999, John Wiley & Sons
المعرفة هي معلومات بمعنى	المعلومات هي بيانات بالسياق	البيانات عناصر للتحليل	Debra M. Amidon, 1997
	المعلومات يجب أن توضع في السياق لكي تصبح معرفة	البيانات يجب تنظيمها لكي تصبح معلومات	Andrew P. Garvin, 1996
تنشأ المعرفة من خلال تدفق المعلومات، وتظهر من خلال معتقدات والتزام حاملها.	المعلومات هي تدفق للبيانات		Nonaka Takeuchi, 1995
المعرفة هي مزيج من التجربة , القيم, المعلومات سياقية, وبصيرة وخبرة, التي توفر إطار لتقييم ودمج التجارب والمعلومات الجديدة	المعلومات...رسالة..شكل من أشكال الاتصال..لديها تأثير على الحكم والسلوك	مجموعة من الحقائق الموضوعية منفصلة عن الأحداث مثل : السجلات المنظمة للصفقات	Thomas H. Davenport and Laurence Prusak, 2000
المعرفة: 1- الإدراك-2- الشرط لمعرفة حقيقة أي شيء هو التجربة.2- مدى الفهم للمعلومات.3- ثمن ماذا نعرف: مضمون الحقيقة، المعلومات، مبادئ اكتسبت من قبل	المعلومات:1- هي مرحلة سابقة للمعرفة الذكاء , 2- نحصل على المعرفة من خلال التحقق, والدراسة للمعلومات 3- القياس الكمي للمعلومات.	البيانات: 1- معطيات تستعمل كقاعدة للتفكير, للحوار, الحساب, 2- مخرجاتها المعلومات ويجب معالجتها لكي تكون ذات مغزى. 3- معطيات عددية يكمن	Merriam Webster's Collegiate Dictionary 10 th ed.

الأفراد.		إرسالها إلكترونياً أو معالجتها	
----------	--	-----------------------------------	--

Source: Anthony Liew, Understanding Data, Information, Knowledge And Their Inter-Relationships, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 8, No. 2, June 2007,p2.

ومن خلال الجدول رقم (07) نوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة. إذ نجد أن الخطوة الأولى لتشكيل المعرفة هي البيانات و المعلومات ثم المعرفة فالحكمة. وتجدر الإشارة إلى أن الانتقال من خطوة إلى أخرى لا يتم بعملية الجمع ؛ بمعنى أن مجموعة البيانات لا تشكل معلومات ؛ ومجموعة المعلومات لا تشكل المعرفة و مجموعة المعرفة ليست حكمة ، ومجموعة الحكمة ليست حقيقة. إذ نجد أن تشكيل البنية الهرمية للمعرفة هي أكثر من تجميع للأجزاء. فالبيانات كما رآها الباحثون مبدئيًا ليست ذات معنى، أي أنها خالية من السياق، بمعنى لا ترتبط بشيء آخر فهي منفصلة عن الأحداث. يعطيها المعنى والفهم . ويمكن القول أن المعرفة ليست مجموعات وإنما علاقة. وإن المعلومات تتحول إلى معرفة من خلال¹:

أ - المقارنة: كيفية مقارنة المعلومات المتعلقة بموقف ما مع المعلومات المتعلقة بمواقف أخرى حدثت.

ب - العواقب: هي الأمور التي تتضمنها المعلومات من أجل اتخاذ القرارات وتنفيذها.

ت - الترابطات: كيفية ترابط أجزاء المعلومات مع بعضها البعض.

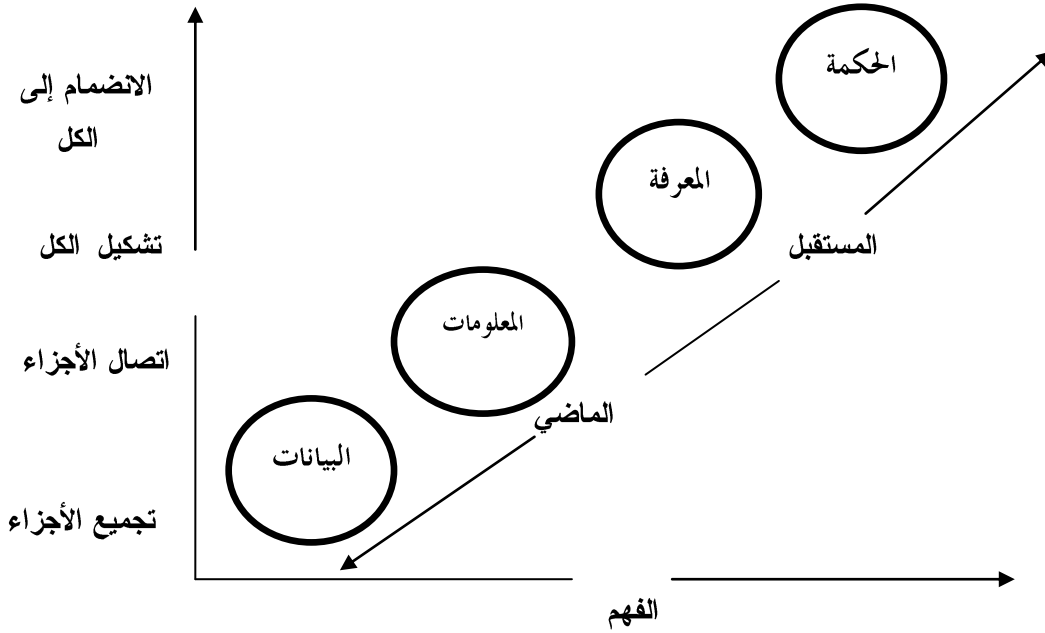
ث - المحادثات : ما يفكر فيه الناس الآخرون بشأن هذه المعلومات.

والشكل رقم (02) يوضح الارتقاء المعرفي²:

¹ هيثم الحجازي، إدارة المعرفة – إطار نظري-، المرجع السابق، ص57.

²Kurt April, Julian Bessa. A Critique of the Strategic Competitive Intelligence Process within a Global Energy Multinational; Problems and Perspectives in Management / Volume 4, Issue 2, 2006;p88

الشكل رقم(02): الارتقاء المعرفي



المصدر: من إعداد الباحثة

و يبين الشكل رقم(02) الارتقاء المعرفي من البيانات إلى المعرفة كما ذكرنا سابقا وصولا إلى الحكمة ؛ حيث تعد هذه الأخيرة ذروة هذا الارتقاء، لأن الحكمة " تمثل ذروة الهرم المعرفي لمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة". يقول سبحانه وتعالى في كتابه العزيز " ولقد أتينا لقمان الحكمة"، ولم يقل أتينا لقمان المعرفة، لأن الحكمة أعلى قيمة من المعرفة. فالحكمة هي زبدة المعرفة وجوهرها والحكمة وسيلة الإنسان للإمساك بالعروة الوثقى أي الحق" ومن يسلم وجهه إلى الله وهو محسن فقد استمسك بالعروة الوثقى وإلى الله عاقبة الأمور"¹

2-3-2 مفهوم المعرفة التنظيمية:

وعند الحديث عن المعرفة يتشعب ويتناول مجالات متعددة؛ وما يهم المنظمة الحديثة بصورة جوهرية وأساسية هو المعرفة بالعمل والأعمال أو ما يسمى بالمعرفة التنظيمية وهذه المعرفة وفقاً لـ

¹ (سورة لقمان : الآية 22).

Lucier, Morsilier¹: « تعبر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة

العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذوو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل. فهؤلاء يكونون مسؤولين على تحقيق بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية، حيث يعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة».

ويشير "الخفاجي" إلى: «أن المعرفة التنظيمية تتصرف إلى العمليات العقلية العليا في ذهن المدراء وأفراد المنظمة من إدراك وتعلم وتفكير، بما يسهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيئ رؤية دقيقة عن محيط المنظمة ونوع الاختيار الإستراتيجي المقرر لبقائها وديمومتها»².

و عرفها Pfeffer بأنها: "القدرة على التنبؤ بالمستقبل وتوقع تقلبات المجهزين و معرفة العلاقة بين السبب والنتيجة والتحليل أثناء عملية البحث والمعلومات المطلوبة لأداء النشاط مقارنة بالمعلومات المتوافرة، والفترة الزمنية اللازمة للتغذية العكسية"³

و عرفها Reix على أنها" المعرفة التي يشترك فيها أعضاء المنظمة: مجموع المعارف الفردية.⁴ تحتاج المنظمات لكي تنجز أعمالها وتواجه المشكلات الهيكلية اليومية أو غير الهيكلية إلى الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإنجازها، فالمنظمة بحاجة إلى معرفة المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتعامل معها. و على هذا الأساس هناك أربعة أنواع من المعرفة تتضمن مزيجا من المعرفة الظاهرة والضمنية وهي:

1. المعرفة بطرق وأساليب حل مشكلات تقليدية يومية محددة.

2. المعلومات الخاصة بإنجاز الأعمال العادية.

¹ يوسف أبو فارة، «العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء»، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-28 نيسان 2004، ص 6.

² نعمة الخفاجي، المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الإستراتيجي - دراسة اختيارية في صناعة التأمين العراقية - ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 1996، ص5.

³ البياسري، و العامري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية المنظمة - بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط، المحلة العربية للإدارة، مجلد27، ع1، جويلية، لأردن، 2007، ص118.

⁴ Pierre , Dubois, et Yves Dupuy, Connaissance et Management, Economica, paris, 2007, p 82.

3. المعرفة اللازمة عن الأهداف والسياسات والإجراءات.

4. المهارات اللازمة لمواجهة المشكلات غير العادية.

إن الأنواع من واحد إلى ثلاثة تشكل المعرفة الظاهرة للمنظمة أما النوع الرابع فيعتمد بشكل كبير على المعرفة الضمنية، إضافة إلى الإجراءات الروتينية التي تستخدم في مواجهة المشكلات ؛ تعتمد على تنامي منحى الخبرة والتعلم لدى المنظمة بمرور الزمن من خلال المشكلات غير التقليدية التي تواجهها المنظمة. وبنيت فكرة المعرفة التنظيمية على قدرة المنظمة في كيفية اكتسابها للمعرفة وكيف تحتفظ بها وتخزينها ثم تستعين بها لأغراض التحليل والتفسير لاتخاذ القرارات والأفعال اللازمة أمام المشكلات التي تواجهها¹. من التعاريف السابقة يمكن أن تعطي الباحثة تعريفا للمعرفة التنظيمية على «أنها كل ما هو كامن داخل الفرد وما هو ظاهر من معارف تساعده في اتخاذ قرارات صائبة تجعل من أدائه أكثر فعالية».

2-3-3 أهمية المعرفة التنظيمية:

في ظل المتغيرات التي تشهدها المنظمات، تسعى جميعها إلى إدامة عملها والبقاء في عالم متغير، ولا يمكن أن يتحقق ذلك ما لم تمتلك المنظمات الميزة التنافسية التي تمكنها من البقاء. وفي إشارات متعددة للخبراء والعلماء في مجال الإدارة والاقتصاد تبين أن المعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة المنظمة². حيث يرى (kothuri) أن المعرفة ميزة تنافسية للمنظمة المعاصرة وإنها مورد يصعب محاكاته وتقليده خاصة المعرفة الضمنية التي تمكن مالكيها من إنتاج سلعة فريدة تتمتع بالحماية. كما يؤكد (kothuri) أيضاً أن المنظمات لا تختلف عن بعضها البعض من حيث امتلاك الموارد الأساسية كرأس المال أو المواد الخام وإنما من حيث امتلاكها للميزة التنافسية المستدامة الفريدة، وأن رأس المال الفكري والمعرفي أصبحا خلال السنوات الأخيرة بمثابة ميزة تنافسية للمنظمة الناجحة

¹ سليمان البكري، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني جامعة العلوم التطبيقية الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الأردن، 2006.

² هيثم حجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، مرجع سابق ص16

في ظل اقتصاد المعرفة لم تعد المعرفة مجرد أصل استراتيجي وحسب، وإنما هي مصدرا رئيسيا للسيطرة التنافسية للمنظمة. أما (Liebowitz & Wright) فيؤكدان أن الأصول الفكرية غير الملموسة تزيد من قدرة المنظمات على الابتكار أكثر من الأصول الملموسة، كون أن المعرفة مرتبطة بشكل أساسي بنجاح أو الفشل خدمات التصنيع، والزبائن، كما تعد مصدرا للتحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى ودائمة¹.

والمعرفة هي مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصدقية وقواعد استكشافية و التي تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميها. فهي قوة وثروة في آن واحد، فهي الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهميته من الموارد الأخرى.

كما يمكن استنتاج أهمية المعرفة من خلال النقاط التالية²:

1. يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها أو خدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين و تفضيلاتهم.

2. تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة، والظروف الاقتصادية العامة و التحولات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعا أن تؤثر في جدوى نشاط معين، فضلا عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية، ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيه.

3. تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها وغير ذلك

¹ Tien-Chin Wang , Tsung-Han Chang, 2007 Forecasting the probability of successful knowledge management by consistent fuzzy preference relations, **Expert Systems with Applications** 32, 801-813, p802.

² علي السلمي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص205.

من أمور مهمة لتشغيل المنظمة و تفعيل ما بها من موارد. كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والإطلاع على الممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات.

4. يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلا مهما من حقول العمل الإداري تعتمد

كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهنا بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقويم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.

5. أصبح توفر المعرفة أمرا حيويا للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحقة التطوير التقني

والتطوير العلمي والحصول من المعرفة على ما يناسبها ويوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة.

6. تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع

والخدمات أو تطوير الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

نخلص مما سبق إلى حقيقة مهمة هي أن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة ، تنشأ في إطارها، وتتزود من مناهلها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها. وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ وتتهاوى كفاءتها وتتهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم أرصدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

2-3-4 أنواع المعرفة

المعرفة معارف أي إنها ليست نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً فهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، فالمنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها وهو الجزء القابل للنقل وللتحديد وسهل التقليد أيضاً. لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة ودأب فرق العمل فيها¹. أما تصنيفات المعرفة فيمكن التطرق للبعض منها في:

1 تصنيف (Polanyi) : وفقاً لهذا التصنيف فإن المعرفة تنقسم إلى:

• المعرفة الضمنية

• المعرفة الصريحة

وتعود جذور تصنيف المعرفة إلى معرفة صريحة (مكتوبة) أو مرمزة، ومعرفة ضمنية (غير مكتوبة) إلى العالم والفيلسوف الهنغاري Micheal Polanyi (1891 - 1976)، من خلال كتابه "المعرفة الشخصية" "Personal Knowledge" حيث أشار إلى أن الفكر والتفكير في العلم يرتبطان بالمعرفة الشخصية². وقد أكد "نونكا" على أهمية هذا التمييز في دراسة الشركات الخلاقة للمعرفة. ويعد هذا التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً وذلك بإجماع أغلب الباحثين. ولأهمية هذا التصنيف سنقوم بتوضيح كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة كما يلي:

¹ نجم، عود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار الوراق، عمان، الأردن، 2005، ص 392.

² سعد، غالب ياسين، إدارة المعرفة - مفهوم - نظم - تقنيات، دار المناهج، الأردن، 2007، ص 36.

أ – المعرفة الضمنية: إن كلمة ضمني مشتقة من كلمة لاتينية معناها "صامت" أو "سري" فالمعرفة

الضمنية هي معرفة تملكها ولا تعبر عنها¹، وهي تشير إلى معرفة شخصية²، تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهية وشعور حدسي.

و يعرفها "Allen" بأنها: « المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشمل ما يكمن في نفس الفرد أي المعرفة الفنية و الإدراكية و السلوكية»³.

أما (Polony) فقد ميز بينها وبين المعرفة الظاهرة عندما قال " إنا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول"، وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع إلى صعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة⁴.

إلى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل أو محيطه فهي أيضاً ثمينة للغاية وممثلة فريد يصعب على منظمات أخرى تقليده، كل ذلك يجعلها أساساً للميزة التنافسية ؛ ومن الأمور الحاسمة للمنظمة هي الكشف عن المعرفة الضمنية المخزونة لدى عاملها وقطافها بهدف إدارة رأسمالها الفكري⁵.

ب – المعرفة الظاهرة: أو (المعلنه أو المرمرزة أو الصريحة) التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام

والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات و المحاولات العلمية ومواصفات المنتج والكتيبات.أي أنها المعرفة القابلة للانتقال من خلال اللغة الرسمية للمنظمة⁶.

¹ توماس أ . ستيوارت، ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الدولية، مصر، 2004، ص199.

²Ramin Vandaie) , The role of organizational knowledge management in successful ERP implementation projects, Knowledge-Based Systems 21, 2008, 920–926

³ يوسف أبو فارة ، المرجع السابق، ص7.

⁴ كراسنة و الخليلي، مكونات إدارة المعرفة ، دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5 العدد 3، 2009، ص 296.

⁵ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، المرجع السابق، ص5

⁶ Ramin Vandaie, Op Cit, p 920.

2 – تصنيف ميشيل زاك (M.H. Sack) الذي قسم المعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة إلى:¹

أ – المعرفة الجوهرية: هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة قابلية بقاء التنافس طويل الأمد، وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة.

ب – المعرفة المتقدمة: هي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والنطاق، والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال المعرفة المتقدمة.

ج – المعرفة الابتكارية: هي المعرفة التي تمكن المنظمة من قيادة صناعتها ومنافسيها وتمييز نفسها بشكل كبير عنهم فهذا النوع من المعرفة يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

3- تصنيف (Zouder, Gogut): الذي قسم المعرفة إلى:²

أ – المعرفة الفردية: وهي إجمالي مجموع الكفاءات للأفراد، المعلومات، والمعرفة المتراكمة لديهم.

ب – المعرفة الجماعية: فتتألف من المبادئ التنظيمية، و الإجراءات الروتينية والعملية، و خطط الإدارة العليا، ووثائق المنظمة المتعلقة بفعاليتها الماضية، و أهدافها، و مهامها، و منافستها، و علاقاتها.

كما توجد أربعة أنواع للمعرفة هي التي يفترض بإدارة المعرفة أن توليها الأهمية وتفتح لكل منها ملفاً يدويا والكترونيا للإجابة عن تساؤلاتها و هي:³

¹ نجم، عيود نجم، إدارة المعرفة، المرجع السابق، ص 45.

² يوسف، عبد الستار، إدارة المعرفة كأداة للتنافس و النمو والبقاء في شركات الأعمال، مجلة الإداري، المجلد 27، العدد 104، 2005، ص 59.

³ عامر الكبيسي، مرجع سابق ، ص 573.

- أ - معرفة البيانات والمعلومات حيث تتناول الأرقام والكلمات والصور الالكترونية وكل ما يقدم وصفا كيميا أو نوعيا للأشياء وللظواهر ، وتعد هذه بمثابة المفردات أو المادة الخام للحقائق والنتائج لما تفعله أو تؤديه الوحدات و الأقسام التنفيذية. وهذا النوع من المعرفة يجيب عن السؤال ماذا نعرف؟
- ب - معرفة النظريات المفسرة لعلاقات السبب والنتيجة والموضحة لطبيعة العلاقات المتبادلة بين المتغيرات أو العوامل التي تسهم في إنتاج السلع والخدمات وهذه المعرفة هي التي تجيب عن السؤال: لماذا المعرفة.
- ج - معرفة العمليات وتتناول الكيفيات والخطوات و الأساليب والطرائق و الإجراءات التي تسهل على العاملين أداء واجباتهم وتنفيذ مهامهم. فهي المعرفة التي تجيب عن التساؤل: كيف نعرف؟
- د - معرفة الأفراد و الهيئات وأسماء أهل المعرفة وتخصصاتهم ومؤهلاتهم ومنجزاتهم ومجالات تميزهم ومواقع عملهم وما يتميزون به عن غيرهم فهي التي تجيب عن التساؤل : من الذي يعرف ؟ (Know who)
- الأنواع السابقة لا تمنع من وجود أنواع أخرى للمعرفة تطرق إليها الباحثون كل وفق وجهة نظره وقناعته الناتجة على أساس القدرة على تجسيد المفاهيم وبما يتلاءم مع خلفيته واختصاص كل منهم.
- و يمكن القول إن معرفة نمط المعرفة المطلوبة هو أمر في غاية الأهمية إذ أن المنظمات التي تكون قادرة على تحديد نمط المعرفة هي المنظمات التي سوف تكون قادرة على مواجهة احتياجاتها بفعالية.

2-3-5 مصادر المعرفة التنظيمية

عرف (Saffady) مصدر المعرفة بأنه ذلك «المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد»، إلى جانب تأكيد ضرورة فهم العلاقة بين البيانات والمعلومات

والمعرفة تلك العلاقة التي تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية¹. كما بين (Marquardt) وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما المصادر الداخلية الخارجية².

أ – **المصادر الداخلية:** حيث تعد المعرفة الضمنية أحد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة التي تعتبر

الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة. وذلك من خلال: خبراتهم، ومعتقداتهم،

وافتراساتهم، وذاكرتهم ومذكراتهم. وفي غالب الأحيان يكون هذا النوع من الصعب نقله وشرحه وفي

الوقت نفسه قد يكون 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: الاقتداء بالمنظمات الأخرى، والمشاركة في المؤتمرات، واستئجار

الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، ومن خلال أفلام

الفيديو أو مراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. بالإضافة إلى جمع المعلومات

والبيانات عن الزبائن والمنافسين والموردين والتعاون مع المنظمات الأخرى وإنشاء التحالفات.

أي أن مصادر الحصول على المعرفة تندرج ما بين المعرفة الضمنية والصريحة على النحو الذي يوضحه

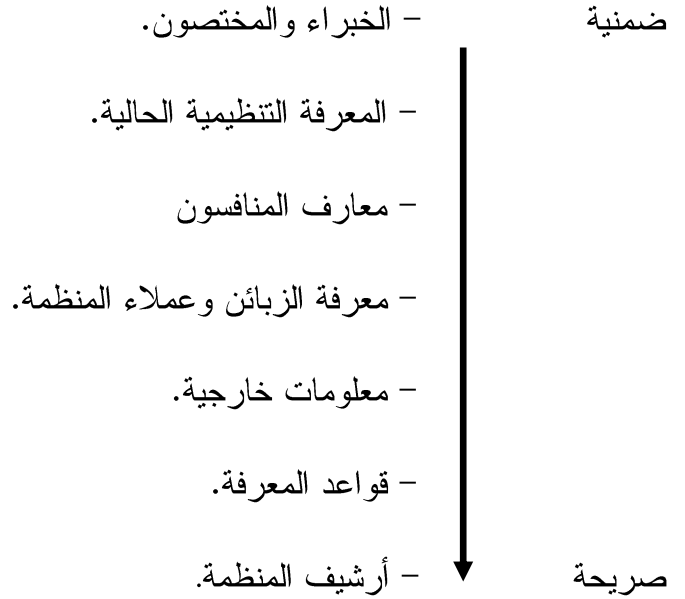
الشكل رقم (03)³:

¹ صلاح الدين الكبيسي، المرجع السابق، ص20.

² Marquardt, Michael J, **Building the learning, Organizations: Mastering the 5 elements for corporate Learning** Davies- Black, publishing company, USA, 2002, P47.

³ حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، **التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006 ، ص316.

شكل رقم (03) : مصادر المعرفة التنظيمية



المصدر: حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006 ، ص316

إن معرفة الشركة ليست بناية تبنى كما تبنى الهياكل الحديدية للشركة عند إنشائها أو كما تقتنى المواد الأولية من المورد، لذا لابد من السؤال عن: كيف يتم تكوين معرفة الشركة ؟

و الإجابة لابد من أن أولاً تربط : بالبيئة والمصادر الداخلية للمعرفة التي يمثلها أفرادها ذوي المؤهلات والخبرات المعرفية، و ثانياً : بالبيئة الخارجية التي أصبحت تتنافس على أساس المعرفة بوصفها أصلاً من أصول الشركة حيث يعتبر أطراف البيئة الخارجية مصدراً أساسياً للمعرفة المتجددة وضرورة للتعرف على الفرص و التهديدات لإنشاء القيمة ذات العائد الحدي الأعلى بما يجعلها مصدراً فعالاً للميزة التنافسية. لنبدأ بالبيئة الداخلية ومصادر المعرفة فيها تمثل بأفراد الشركة، حيث يمكن أن نجد ثلاثة أنواع من الأفراد الذين يعملون بالمعرفة¹:

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 156.

أ - إستراتيجيو المعرفة: وهؤلاء هم المسؤولون عن الاهتمام بمعرفة الأغراض أي الاهتمام بلماذا، وهم أيضا خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية. الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية الشركة ليس على أساس منتجاتها وخدماتها وعملياتها وحسب كما كان في السابق وإنما على أساس معرفتها وتميزها المعرفي ونمط الإنتاج لهذه المعرفة واستخلاص الميزة التنافسية منها، و الرمز المعبر لهذه الفئة أنهم خبراء المعرفة التنافسية. والواقع أن هذه الفئة هي التي تستوعب الغرض المعرفي الخبيرة في التعامل مع فجوات المعرفة الداخلية والخارجية المتعلقة بالمعرفة التنافسية.

ب - مهنيو المعرفة: وهؤلاء هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع. و مسؤولون عن المعرفة السببية و الدراية الفنية أو معرفة كيف، والواقع أن هذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبيرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدام المختلفة. وهذه الفئة تمثل الجدارة الجوهرية القائمة على المعرفة، وهي جوهر رأس المال الفكري للشركة وقيمتها المتجددة لأن رمزها المتجدد في إدارة المعرفة هو توليد وإنشاء المعرفة.

ج - عمال المعرفة: هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لمهنيي المعرفة. الذين يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها و تخزينها وإيصالها و الاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام. إنهم حقا في الاقتصاد القائم على المعرفة يناظرون عمال الإنتاج اليدويين في الاقتصاد الصناعي. فأفراد هذه الفئة يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بالتنفيذ لما يطلبه منهم مهنيو المعرفة بما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم، ورمز هذه الفئة التوثيق والإيصال.

أما البيئة الخارجية فرغم اتساعها وتنوعها كمصادر للمعرفة إلا أن أهم مصادر المعرفة التنافسية فيها والتي تثر في بقاء ونمو الشركة، فتتمثل في الأطراف التالية¹:

أ - الزبائن: و هم المصدر المتجدد لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات والخدمات القابلة للتسويق، وكلما كانت الشركة أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل الإنساني العميق و الاستجابة الأسرع كلما تطورت معرفة الشركة أسرع وأفضل وأرخص بالسوق وتكون أكثر توجها إلى المستقبل. وعليه فكلما استطاعت الشركة أن يكون لديها زبائن ذوو الولاء (Loyal Customer) كلما كانت معرفة الشركة ذات قيمة سوقية أكبر كما تكون الشركة أكثر قدرة على التقاط الفرص الحقيقية في السوق مقارنة بغيرها من الشركات المنافسة.

ب - الموردون: هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية للمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والمواد ومواصفاتها وخدماتها....الخ والواقع أن العلاقة التكاملية بالموردين يمكن أن تقدم مصدرا للمعرفة العميقة عن المواد وتأثيراتها على المنتجات وخدماتها.

ج - المنافسون: هم المصدر الأكثر تأثيرا للمعرفة والتي يمكن أن تمثل مصدر قدرتهم على انتزاع السوق من شركتنا، مع أن المنافسين يعملون على جعل معرفتهم صعبة التقليد متجذرة في بيئة وثقافة الشركات المنافسة إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات الشركات المنافسة كلها تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها، كما أن نزوح العاملين من الشركات المنافسة إلى الشركات الأخرى يمثل مصدرا متزايدا الأهمية في الفترة الحالية لسرقة معرفة من المنافسين وخبرات الصناعة التي يعملون بها.

¹ نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة ، مرجع سابق، ص 158.

د - الشركاء: وهذا ما يتم بالتشارك والتحالف وخاصة عندما يكون بين شركتين متكاملتين بشكل إيجابي: أي أن الشركتين تحتاج إحداهما الأخرى ليس فقط في الموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضا.

2-4 مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة من غيرها من المنظمات، كما أدركت هذه المنظمات أيضاً أن هذا التميز يتحقق إلا من خلال إدارة هذا الموجود. و بهذا يهدف هذا الجزء إلى التعرف إلى إدارة المعرفة ومفاهيمها وأهميتها.

2-4-1 مفهوم إدارة المعرفة

عندما تقع مفردة إدارة على مسامعنا يتبادر إلى أذهاننا وجود مجموعة أشخاص ضمن إطار تنظيمي محدد يجب توحيد وتوجيه جهودهم لتحقيق الهدف المنشود. لكن هل تلك المفاهيم تبقى سائدة مع المعرفة؟ تشير أحد الاتجاهات أن إدارة المعرفة ليست كوظيفة التسويق، المحاسبة والمالية ، و الإنتاج ، ليست كإدارات هذه الوظائف المهمة لمنظمات الأعمال، لأن إدارة المعرفة تختلف من حيث طبيعتها ووظائفها وأهدافها عن وظائف المنظمة الأخرى. فإدارة المعرفة من حيث طبيعتها لا تدير أنشطة ملموسة وواضحة دائما كما هو الحال في الوظائف الأخرى. كما لا يوجد وضوح كاف بوظائفها مقارنة بوضوح الأنشطة والعمليات التي تتولاها الإدارات التقليدية المسؤولة عن المجالات الوظيفية الرئيسية في كل منظمة أو مؤسسة خاصة أو عامة. في حين نجد أن لإدارة المعرفة تكوينا عاما و خاصا يتجسد الأول في أن إدارة المعرفة هي المظلة الشاملة تتسع لكل أنشطة استقطاب وتخزين و إبداع المعرفة والمشاركة في المعرفة وتوزيعها بين الأفراد العاملين

وفرق العمل بغض النظر عن المستوى الإداري والمجال الوظيفي فإدارة المعرفة تكوين جزئي خاص وذلك لكونها مكونا من مكونات كل إدارة أو وظيفة داخل المنظمة¹.

نستطيع القول إنه من الصعب إيجاد مفهوم واحد جامع لإدارة المعرفة. فقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية حيث يرجع ذلك إلى سببين، يتمثل الأول في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جداً، أما الثاني هو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبدلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي تغطيها².

كما أن الفكرة الجوهرية لإدارة المعرفة تتلخص بعمليات استقطاب المعرفة، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تخزين وتوزيع المعرفة وإدارة التعاضد الإستراتيجي بين رأس المال الفكري والتكنولوجيا المعلومات لتحقيق ميزة التنافسية المؤكدة للمنظمة. أي أن إدارة المعرفة تهتم باستثمار الأصول المعرفية أو الرأس المال الفكري واكتشاف القيم المخفية وغير الملموسة الأصول الإنسانية والفكرية في المنظمة. والجدول رقم (08) يوضح بعض التعاريف للباحثين لمفهوم إدارة المعرفة:

الجدول رقم(08): مفهوم إدارة المعرفة من منظور عدد من الباحثين

الباحثين	تعريف إدارة المعرفة
Quintas et al. سنة (1997)	إدارة المعرفة هي اكتشاف و تطوير، وتسليم، وامتصاص المعرفة من داخل وخارج المنظمة. من خلال عملية إدارية متكاملة لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.
Allee سنة (1997) Davenport سنة (1998) Alavi and Leidner سنة (2000)	إدارة المعرفة هي إدارة معرفة الشركة من خلال عملية محددة بشكل منظم من اكتساب، و تنظيم و إدامة، وتطبيق المعرفة. و التشارك وتجديد لكلا من المعرفة الضمنية والصريحة بين العاملين، لتحسين الأداء التنظيمي وخلق القيمة.
Gupta et al سنة (2000) .	إدارة المعرفة هي العملية التي تساعد المنظمات على البحث، و اختيار و تنظيم و نشر وتحويل المعلومات المهمة و الخبرات

¹ سعد، غالب ياسين، (2007)، إدارة المعرفة - المفهوم - النظم - التقنيات، دار المناهج، الأردن، ص40.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص34

الضرورة إلى النشاطات.	
إدارة المعرفة هي عملية إبداع المعرفة، تأكيدها، وتقديمها، توزيعها، تطبيقها.	Bhatt سنة (2001)
إدارة المعرفة هي الحصول على المعلومات الصحيحة من الأفراد في الوقت المناسب لمساعدة الأفراد على إنشاء المعرفة و التشارك فيها.	Holm سنة (2001)
إدارة المعرفة هي إنشاء و تحويل و تخزين المعرفة والمعلومات الصحيحة لتصميم سياسات أفضل وتعديل الأنشطة وحصول على النتائج.	Horwitch and Armacost سنة (2002)

Source :K.A. Kanagasabapathy,& R. Radhakrishnan, **Empirical Investigation of Critical Success factor and knowledge**

management structure for successful implementation of knowledge management svstem – a case study in Process industry,

Anna University, Chennai –25 , India, p2.

ومن خلال ما سبق يتبين لنا وجود قواسم مشتركة للتعريف المقدمة لإدارة المعرفة هي كالآتي:

- تشمل إدارة المعرفة كل من المعرفة الضمنية والصريحة.
 - إدارة المعرفة هي العملية المنهجية نحو رصد المعرفة في المنظمة.
 - إدارة المعرفة هي العقل المكون للمنظمة.
 - تهتم إدارة المعرفة باستثمار الموارد المعرفية لبناء قواعد المعرفة.
 - إدارة المعرفة هي عملية تشمل كل من إنشاء، الحفظ، التشارك، والتطبيق للمعرفة.
 - تساهم إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي، وخلق القيمة، من خلال التعلم التنظيمي.
- كما يمكن الاستنتاج مما سبق أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة ولغاية هذه الدراسة تعرف الباحثة إدارة المعرفة بأنها: " العملية المنهجية المنظمة تبدأ بإنشاء المعرفة ثم حفظها و نقلها والتشارك العاملين فيها، و أخيرا تطبيقها بهدف التعلم التنظيمي لتحسين الأداء التنظيمي وكسب ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في الأصول المعرفية لبناء قواعد المعرفة ".

2-4-2 أهمية إدارة المعرفة:

ثمة اتجاه متزايد في قطاع الأعمال في الفترة الحالية يتمثل في تحويل الأعمال إلى أعمال قائمة على المعرفة وتحول المنظمات نفسها إلى منظمات خلاقة للمعرفة، وهذا ما جعلها ترصد أموالها واستثماراتها الكبيرة لمشروعات إدارة المعرفة ما يشير بوضوح إلى تحول تركيزها من الأصول المادية إلى أصول المعرفة ورأس المال الفكري، وتحول اهتمامها من العمال اليدويين إلى صناع المعرفة الذين هم الأصل الأكثر أهمية وقيمة والأكثر تجدداً ومساهمة في تكوين القدرات الجوهرية للمنظمة وفي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. إن هذا الاتجاه نحو تأكيد المعرفة وإدراك المعرفة يتزامن و يتعزز في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم¹:

- التركيز المتزايد على توليد القيمة للزبون وتحسين خدمة الزبائن.
 - زيادة حدة المنافسة وزيادة عمليات الاختراع.
 - انخفاض دورة حياة المنتجات، والوقت الأقصر لتطوير المنتجات.
 - التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافتراضاته.
 - الحاجة إلى العمل مع عدد كبير من الموجودات (الأفراد والمخزون والتسهيلات الإنتاجية)
 - تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.
 - التغييرات في القدرات الإستراتيجية، وتنقل قوى العمل التي تؤدي إلى فقدان المعرفة.
- وإن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل. لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.

¹ توفيق باسردة، مرجع سابق، ص44-45.

2-4-3 أهداف إدارة المعرفة

لقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية حيث أن المنظمات التي كانت تحقق القيمة المضافة والميزة التنافسية من العمليات التحويلية للمواد والأشياء أصبحت تسعى بجدية عالية إلى تحقيق القيمة المضافة أعلى من عمليات وأنشطة المعرفة. إن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو مساعدة المديرين على إدراك أن المعرفة تشكل مورداً مهماً. وأن تتميته تقتضي منهم العمل المستمر على خلق أفكار عملية مادية للتنفيذ وتشجيع أفراد المنظمة على المساهمة في توليد هذه الأفكار¹. كما تشير الدراسات أن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو إدراك المنظمة لمعرفتها سواء بشكل فردي أو جماعي، لتشكيلها من خلال استعمال المعرفة بشكل فعال وكفؤ التي يمكن أن تحصل عليها². كما تهدف إدارة المعرفة إلى البحث والعمل على تسهيل التشارك في المعرفة بين أعضاء المنظمة بفعالية وكفاءة³. ويمكن القول إن إدارة المعرفة تهدف إلى جملة من الأهداف هي كالاتي:⁴

1. تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، و تعزيز هذه الموارد وحمايتها.
2. تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
3. تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
4. تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات.

¹ بوربست وآخرون، المرجع السابق، ص4.

² Maryam, Alavi , 2005, An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices, **Journal of Management Information Systems**, Vol. 22, No. 3, pp. 191-224,p 193.

³Minsoo Shin,2004, A framework for evaluating economics of knowledge management systems, **Information & Management 42, 179-196**, p79.

⁴ هيثم الحجازي ، إدارة المعرفة ، إطار نظري ، المرجع السابق، ص24.

5. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، وأن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

2-4-4 مداخل إدارة المعرفة التنظيمية

لقد أشار **Hansen** إلى وجود مدخلين في إدارة المعرفة في المنظمات التي تسعى إلى تدعيم رأسمالها الفكري وتحقيق التميز. وهذان المدخلان هما: أولاً مدخل التجميع المعرفي، ثانياً كتلة الخبرات و المعارف¹.

1 -مدخل التجميع المعرفي والمشاركة بالمعرفة

يركز هذا المدخل على ما يسمى بـ المعرفة الظاهرة وهي المعرفة المتضمنة سياسات و إجراءات العمل ومهارات وخبرات الزبائن والأسواق التي تتعامل معها المنظمة. إن هذا المدخل هو عملية نقل الممارسات الأفضل إلى الأفراد العاملين وجعلهم يفهمون مضمون ومحتوى مقاييس الأداء المميز وسبب استخدام هذه المقاييس وذلك من خلال خلق الوعي لديهم بأساليب العمل و أهدافه.

2 -مدخل كتلة الخبرات والمعارف:

بموجب هذا المدخل يكون التركيز على تنمية المعارف و المهارات و الخبرات الفردية المتميزة. فهذه المهارات يصعب نقلها وتداولها. وبذلك فإن أسلوب التعامل معها يكون من خلال الوسائل الآتية:

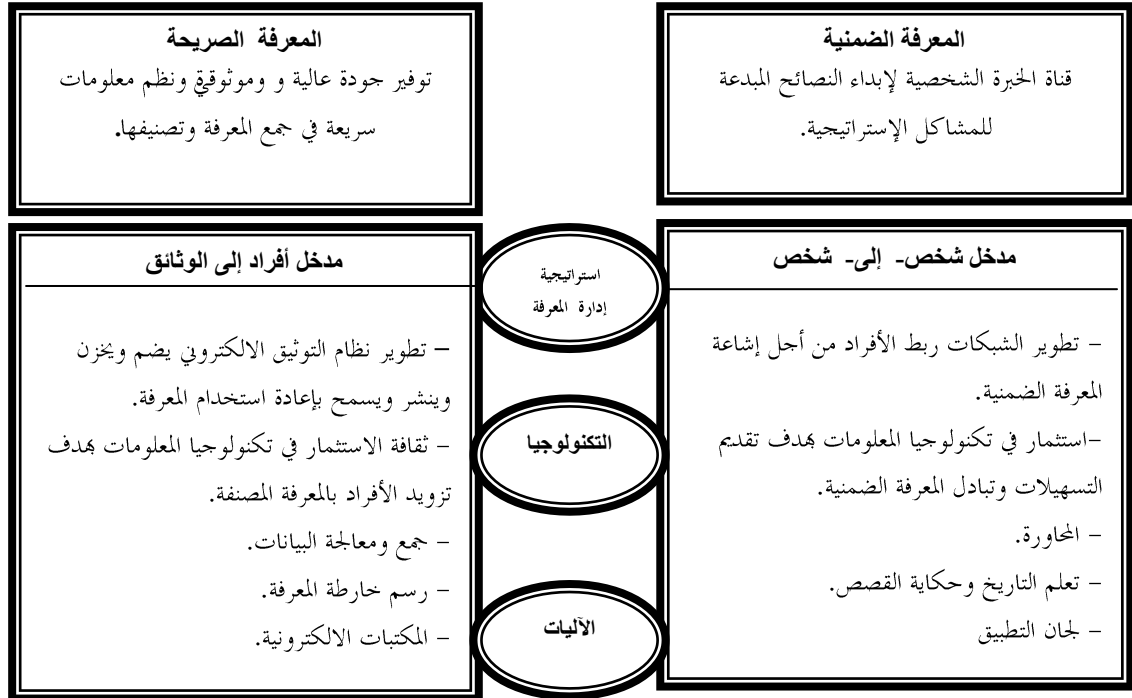
أ - **الحوارات المشتركة:** إذ يتم تشكيل فرق عمل من ذوي المهارات والخبرات ويتم تبادل الأفكار بين أعضاء الفريق الواحد وغالباً ما يساهم أعضاء الفريق في حل المشاكل من واقع عمل المنظمة. إن تبادل الأفكار بين أعضاء الفريق حل المشاكل أو فرق الإستراتيجية في المنظمة يساهم في تعميق المعارف لاسيما إذا كانت تلك الفرق بقيادة أحد الأعضاء المبدعين أو من ذوي الخبرة والمعرفة.

¹ سهيلة عباس، علاقة الرأس المال الفكري وادارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية ونموذج مقترح، مجلة الإداري، المجلد 26، العدد 97، 2004، ص133.

ب - تحليل دراسة تاريخ المنظمة: يعتمد هذا الأسلوب على جمع المعلومات التاريخية عن المنظمة وثقافتها ونمط القيادة فيها و إجراءات العمل في الماضي وتحليل المشاكل التي مرت بها وكيف تم تجاوز تلك المشاكل. إن هذا الأسلوب يساهم في تعزيز نقاط القوة و تجاوز نقاط الضعف التي مرت بها المنظمة في الماضي حتى لا تتكرر لاحقاً.

يضيف Daft إلى وجود مدخلين آخرين لإدارة المعرفة، والنقطة المهمة لكلا المدخلين هي الثقافة الذهنية التي تشجع التعاون والمشاركة المعرفة، وبما أن المعرفة تعطي القوة للأفراد داخل المنظمة، فإن ذلك سيولد لديهم دافعا قويا للمشاركة فيها، وبهذا يمكن القول : إن إدارة المعرفة غالبا ما تتطلب تغييرا رئيسيا في الثقافة¹ كما هو موضح في الجدول رقم(09).

الجدول رقم (09): مداخل إدارة المعرفة حسب Daft



المصدر: الياسري، و العامري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية المنظمة – بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط، المجلة العربية للإدارة، مجلد27، ع1، الأردن، 2007، ص119.

¹ الياسري، و العامري، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية المنظمة – بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط، المجلة العربية للإدارة، مجلد27، ع1، الأردن، ص119.

يتضمن المدخل الأول- المعرفة الصريحة- مجموعة من الخصائص الفكرية، مثل براءات الاختراع، والمعلومات المتعلقة بالزبائن والأسواق والمجهزين والمنافسين والاتصالات. إضافة إلى بيانات المقارنة المرجعية، حيث يعتقد الكثيرون هنا في استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات. و عندما تستخدم المنظمة هذا المدخل فان تركيزها سيكون على المعرفة التي جمعها وأعدّها كقاعدة بيانات. ويمكن استخدامها بسهولة من قبل الآخرين. ويدعى هذا المدخل بمدخل الأفراد إلى الوثائق حيث يستخدم من قبل الشركات الاستشارية. ويركز المدخل الثاني- المعرفة الضمنية- على تفعيل التجارب الشخصية والتفكير ومعرفة- كيف عن طريق ربط الأفراد وجها - لوجه وتتضمن المعرفة الضمنية قوة البصيرة والابتكار والخبرات الشخصية التي تربط الأفراد مع بعضهم البعض. كما تستخدم إدارة المعرفة الضمنية تكنولوجيا المعلومات بهدف دعم عملية الاتصالات فيدعى هذا المدخل بمدخل من شخص إلى شخص. حيث يوضح الجدول رقم (09) آليات إدارة المعرفة الضمنية المتمثلة بالمحاورة، وتعلم التاريخ وحكاية القصص.

2-5 مفهوم عمليات إدارة المعرفة:

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، حتى تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما. لذا يتفق المفكرون القياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة. كما يشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام كما يشير "King" إلى أن المعرفة

إذا ما أخذت كما تكون مجردة من القيمة لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة¹. ويمكن الإشارة إلى أربع مقاربات في ما يخص عمليات إدارة المعرفة²:

- **المقاربة الأولى:** يشير Alee إلى أربع عمليات معرفية، تكون دورة المعرفة في هذه المقاربة دورية بمعنى أن المعرفة بعد تجديدها يعاد توليدها من جديد وهكذا دواليك.

- **المقاربة الثانية:** هي لـ منظمة (Arthur Andersen) للاستشارة في الأعمال التي قدمت تقييماً لإدارة المعرفة تحدد فيها سبع عمليات دورية ينبغي تطبيقها على المعرفة وهي: تحديدها وتجميعها وتكييفها وتنظيمها وتطبيقها وتقاسمها وتوليدها حيث تتطلب كل عملية في هذا النموذج إلى دعم ثقافة المنظمة وقيادتها وكذلك إلى دعم تكنولوجي وقياس النتائج.

- **المقاربة الثالثة:** قدمتها دافينبورت (Davenport) التي تؤكد أن أهمية دراسة عمليات المعرفة العامة وتحسينها حيث لا يمكن أن يُنسى أن المعرفة تتولد وتستخدم ويجري تقاسمها بعمق ضمن عمليات العمل. وتتضمن سيرورات العمل فالعمليات سيرورات المعرفة في توليد المعرفة ونشرها وتنظيمها وتطبيقها، حيث تختلف العمليات المحددة التي يمكن أن تقوم بها منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، فيمكن أن تتعلق بأبحاث السوق وتصميم المنتج وتطويره، أو حتى بعمليات التفاعل التبادلي مثل تشكيلة الطلبات والتسعير، إذ لا بد من تدخل إدارة المعرفة لتعزيز مثل هذه العمليات الأساسية في أداء المنظمة.

- **المقاربة الرابعة:** وهي مقاربة نوناكا و تاكوشي (Nonaka and Takeuchi) الجديرة بالذكر حيث أكد أن توليد المعرفة وتطويرها يحدثان نتيجة التآلف بين المعرفة الصريحة والضمنية. (نتطرق إليها في الفقرات اللاحقة). تهدف هذه المقاربة إلى خلق بنية مناسبة وموائمة تضمن التشارك الجماعي للمعرفة وتطويرها.

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، 2002، ص67.

² اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا المرجع السابق، ص8.

ومثلما رأينا نجد أن عمليات إدارة المعرفة تختلف من منظمة إلى أخرى ومن وجهة نظر باحث لآخر بإجماع عدد من الباحثين كما هو موضح في الجدول رقم (10) . حيث تركز أغلب الدراسات على أربع عمليات جوهرية لإدارة المعرفة كونها الأشمل من بين النماذج إذ يوضح الشكل (04) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

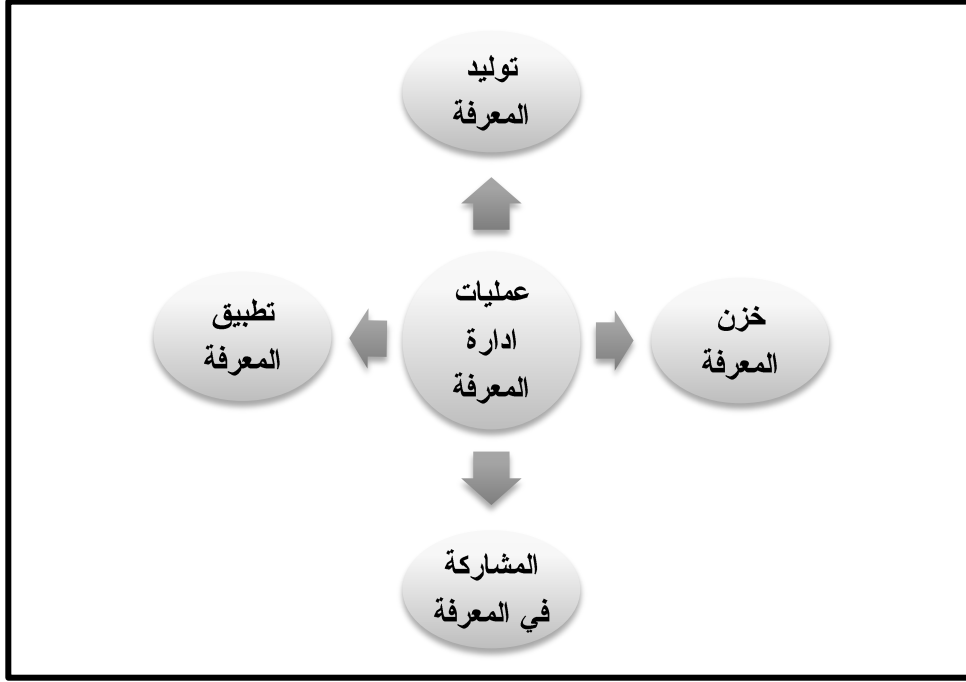
الجدول رقم (10) : عمليات إدارة المعرفة

العمليات	الباحثين
1 إنشاء وتحديد مصدر المعرفة 2 تجميع وتحويل المعرفة 3 نشر المعرفة 4 إدراك القيمة والتطبيق	Wiig سنة (1993)
1 استملاك المعرفة 2 تنظيم المعرفة 3 نشر المعرفة 4 تطبيق المعرفة	Parikh سنة (2001)
1 إنشاء المعرفة 2 أسر المعرفة 3 تنظيم المعرفة 4 نقل المعرفة 5 تطبيق المعرفة	Horwitch and Armacost سنة (2002)

Source: Mohsen Allameh , and authers, The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Manageme , Procedia Computer Science 3, 1224-1236 , 2011, p1228.

الشكل رقم (04)

العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



Source: Heisig, P. (2001) Business Process Oriented Knowledge Management. In Mertins, Berlin: Springer, p28

و قبل التطرق إلى العمليات الموضحة في الشكل رقم (04) نتناول عملية التشخيص كونها عملية أساسية تساعد في نجاح العمليات الأخرى الأربعة كالاتي:

2-5-1 تشخيص الحاجة للمعرفة:

إن العائق الدائم في حياة المنظمات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة لذلك نجد أن تشخيص الحاجة للمعرفة من الأمور المهمة لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص، وغياب هذا الأخير يعد جوهر مشكلة المنظمات المعرفية.

لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين هما: أن تعرف أولاً مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات

ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها وثنائياً التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المنظمة معها. من هنا توجب على المنظمة إنشاء هذه المهمة من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على السواء. وفي هذا النطاق يتوجب على المنظمة إنشاء دليل للعاملين بها وخبرائها لتعرف ما لديهم من معرفة وخبرات. حيث يعد هذا الدليل بمثابة الرسم الطبوغرافي للأصول المعرفية للمنظمة يمكن التعبير عنه في شكل جدول محوره الرأسي به أسماء العاملين ومواقعهم بالمنظمة، والمحور الأفقي يشمل نواحي المعرفة التي تريد المنظمات رصدها مثل الشؤون المالية، ونقل التكنولوجيا، تسويق... الخ ومن ثم وضع علامات معبرة في نقاط التقاطع بين المحورين الرأسي والأفقي تعبر عن مستوى الخبرة والاهتمام التي يمتلكها الأفراد حيال مجال المعرفة المحدد. أما في مجال رصد المعرفة الخارجية للمنظمة فيجب مراعاة الاعتبارات التالية¹ :

- (1) **الاتصال بمراكز الخبرة وبيوت الفكر:** وهي مؤسسات تتكون من علماء وخبراء وباحثين تتخصص في متابعة حركة البحث العلمية على المستوى العالمي إذ يحقق هذا الاتصال مصلحة مزدوجة تستفيد المنظمة من إمامها بالتطورات العلمية في مجال تخصصها ويستفيد من الخبرة بإعطائه أبحاثه فرصة التطبيق العملي من خلال التعاون مع المنظمة.
- (2) **الاستكشاف التكنولوجي على الشبكة:** من خلال البحث على الانترنت تستطيع المنظمات التعرف من لديه الحلول للمشاكل التي تتعرض لها وسمي ذلك بالجولات الاستكشافية على الانترنت.
- (3) **مراكز الاستماع:** وهي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد، فهي عبارة عن لقاءات تكون بين المديرين وخبراء المنظمات لإيجاد حلول للمشاكل المشتركة.

¹ بروبست، وآخرون، المرجع السابق، ص17.

4) برامج البحث الذكية على الإنترنت: وهي برامج حاسب آلي مخصصة للبحث في مصادر المعلومات

العديدة على مواقع الإنترنت وتحديد ما يفيد المنظمة منها وسط الأحجام الهائلة من المعلومات

المعروضة، وفي النهاية يجب أن يكون على المنظمة تصور لتحديد المعرفة التي تفيدها وعليها أن

تحدد المعرفة التي يجب أن تتواجد بها في لحظة إنشائها فالمعرفة التي عليها اقتناؤها من مصادرها

الخارجية والداخلية التي يجب أن تطورها بسبب عدم وجودها داخلياً وخارجياً.

لذا تجدر الإشارة عند الحديث عن تشخيص المعرفة يجب ذكر تحليل الفجوة المعرفية لما لها من دور في

تحديد ما الذي تمتلكه المنظمة من معرفة لأن تحليل الفجوة أداة تحليل مهمة استخدمت في مجال الأداء

الاستراتيجي، أي مقارنة بين الأداء المخطط الاستراتيجي والأداء الفعلي للشركة. فجوة الأداء هذه هي في

الوقت نفسه فجوة معرفة بين ما تعرف الشركة وما تستطيع أن تعرفه و(كذلك ما ينبغي أن تعرفه)، إذ تحليل

الفجوة يمكن أن يعمل على مستويين من الفجوات¹:

أولاً: الفجوة الداخلية: وهي التي يمكن أن نجدها داخل الشركة في حالتين:

الحالة الأولى: الفجوة الداخلية بين الفعلي - الإمكانية: وهذه تتمثل في الفجوة بين ما تعمل الشركة فعلاً وبين

ما تستطيع فعله. وهذه هي معرفة القدرات الذاتية أي أنها تتعلق بالفهم لمضمون وأبعاد نقاط القوة والضعف

فيما تعمله الشركة فعلاً.

الحالة الثانية: الفجوة الداخلية بين الإمكانية - الهدف: تتمثل في الفجوة بين ما تستطيع الشركة أن تعمل ما

يجب عليها أن تعمل. فجوة معرفة إمكانات التطور الداخلي أي أنها تتعلق بالوعي لإمكانات تطوير المعرفة

الحالية نحو ما ينبغي معرفته، ومن ثم عمله فيما يتعلق بتعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف.

ثانياً: الفجوة الخارجية: وهي التي نجدها بين الشركة وبيئتها التنافسية حيث يمكن أن نجدها أيضاً في حالتين:

¹ نجم، عبود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 168

الحالة الأولى : الفجوة الخارجية بين الفعلي – الإمكانية: وهي الفجوة بين ما تعمل عليه الشركة وبين ما

تستطيع عمله حيال البيئة (أنها مرة أخرى فجوة القدرات الذاتية حيال فرص البيئة وتهديداتها)

الحالة الثانية : الفجوة الخارجية بين الإمكانية والهدف: تتمثل في الفجوة بين ما تستطيع أن تعمله الشركة

(الإمكانات) وما ينبغي عمله من الأهداف والمخططات حيال تلك الفرص والتهديدات. وهذه الفجوة هي فجوة

معرفة أيضا.

إن مواجهة هذه الفجوات في حالاتها الأربعة هي مشكلة تتعلق بالدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة ليس فقط

في تحليل قدراتها الداخلية (نقاط الضعف والقوة) و خصائص البيئة الخارجية (فرصها وتهديداتها) ذات العلاقة

بقدراتها الجوهرية المادية، وإنما الأهم الأبعاد المتعلقة بالمعرفة و التميز في إدارتها واستغلالها في تحديد هذه

الفجوات بدقة وتبني المشروعات لمعالجتها بما يجعل الشركة تتجاوز فجوتها الداخلية والخارجية.

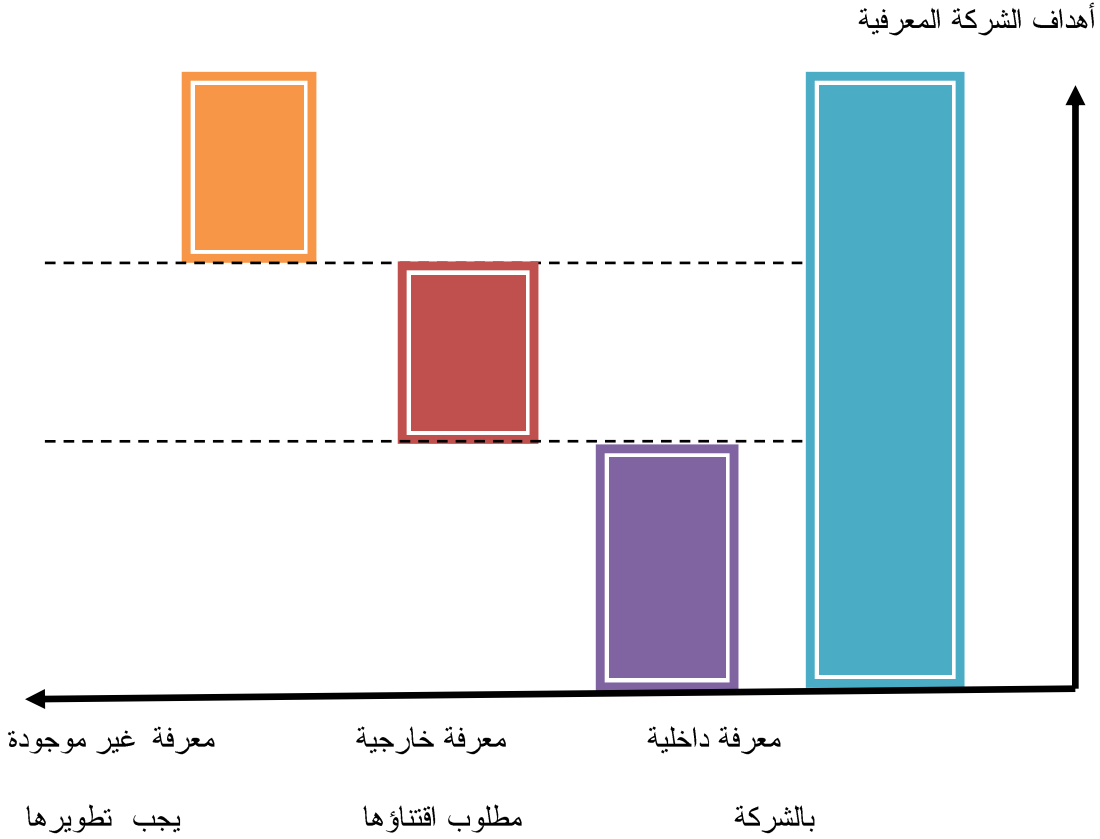
وفي النهاية يجب على الشركة أن يكون أمامها تصور واضح لتحديد المعرفة التي تقيدها، وعليها أن تحدد ما

المعرفة التي يجب أن تتواجد بها، وما التي يجب عليها أن تقتنيها من مصادرها الخارجية، وما التي يجب

عليها أن تطورها بسبب عدم وجودها داخليا وخارجيا¹. كما هو موضح في الشكل رقم (05).

¹ جيلبرت، بروسيتي ، مرجع سابق، ص 27.

الشكل رقم (05): الفجوة المعرفية



المصدر: جيلبرت، بروسيتي، إدارة المعرفة: بناء لبنات النجاح، ترجمة صبحي، حازم حسن، المكتبة الأكاديمية، مصر، 2001، ص 27

2-5-2 توليد المعرفة:

يتزايد الاهتمام في توليد المعرفة داخل المنظمات بمعدل لا مثيل له، ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في أسواق هذه الأيام التي يحتم فيها التنافس المستند إلى حد كبير على المعرفة. لذلك تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة وقد أشار نوناكا و تاكوشي في دراستهما الصادرة في 1995 إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة

التنافسية.¹

¹ Pierre , Dubois, et Yves Dupuy, op cit, p82.

لذلك نجد أن توليد المعرفة عند الكثير من المنظمات هو الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة¹. كما أن المعرفة والابتكار هما عمليتان مزدوجتان ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يضيف مصدراً لمعرفة جديدة². أي إن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا، وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة.

من هنا تجدر الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة فالكل مسؤول عن عملية التوليد وهذا ما يؤكد (نونাকা و تاكوشي) إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة؛ أي إن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد¹. ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي يجب توافر العناصر الآتية:

- الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد.
- الشفافية وتقليل الحواجز.
- التكامل بين الخبرات.

لذا أشار كل من (العمري، 2004، 48)، و(الكبيسي، 2002، 72)، و(الحجازي، 2005، 83) إلى أن من النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة هي نموذج (Seci) في منظمة نونাকা يطلق عليه دورة إبداع المعرفة، وأن توليد المعرفة يعود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة، الأولى تتمثل في تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة، والثانية تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى

¹ بروبست، وآخرون، المرجع السابق، ص23

² العلي عبد الستار وآخرون، المرجع السابق، ص42

المستوى الجماعي، ويقدم هذا النموذج أربع طرائق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وهي:

أ - المعرفة المشتركة: التي تتضمن تحويلاً من المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية من خلال الملاحظة أو التقليد، أو الممارسة أو الحديث وتحدث أيضاً عندما يتشارك الفرد مع آخر فيما يمتلكه من معرفة ضمنية.

ب - المعرفة الخارجية: التي تتضمن تحويلاً من المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، حينما يكون الفرد قادراً على أن يبين ويلفظ بوضوح ما يمتلكه من معرفة ضمنية أي يقوم بتحويل ما يمتلكه إلى الآخرين.

ج - المعرفة التجميعية: التي تتضمن تحويلاً من المعرفة الظاهرة إلى الظاهرة، كما في الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة بعملية منتظمة يمكن ممارستها وتخزينها مثل الكليات والمدارس.

د - المعرفة الداخلية: التي تتضمن تحويلاً من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

ويشير النموذج إلى أن المعرفة هي ناتجة من التفاعل بين المعرفة الضمنية و الصريحة وأن تكوين المعرفة

يتم بشكل حالي متتابع. حيث تبدأ باشتراك الناس في معرفتهم الداخلية الضمنية، ومن خلال التفاعل

الاجتماعي مع بعضهم البعض. ويكتسب أناس آخرون المعرفة المشتركة ما يعني خلق معرفة جديدة. حيث

يتشارك هؤلاء الناس مع آخرين في المعرفة المشتركة ما يعني خلق معرفة جديدة. و يتشارك هؤلاء الناس مع

الآخرين في المعرفة التي اكتسبوها، ثم تبدأ العملية من جديد في دورة مستمرة.

ومن أنماط توليد المعرفة نجد¹:

- اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم، أو من خلال القراءة

وملاحظة الخبرات والتجارب أو النشاطات المتماثلة أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات.

¹ هيثم الحجازي، إدارة المعرفة إطار نظري، المرجع السابق، ص 90.

- توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقاً بواسطة التفكير والتحليل لمواقف ما أو ما نتائج ذلك الموقف؟ وكيف تترابط الأشياء ببعضها؟ فإن ذلك يكون فيها موضع توسيع المعرفة من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة و الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عمليات التفكير في ذلك الموقف.
- توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف والتجربة والإبداع حيث يعتبر الإبداع أكثر المصادر قيمة لتوليد معرفة جديدة إذ تكمن قوة الإبداع الفردي في أنه إبداع غير مسبق التوجيه.
- الاكتساب: إن الطريقة الأكثر مباشرة وفعالية لاكتساب المعرفة هي شراؤها ويتم ذلك عادة من خلال شراء الأفراد (المعرفة الموجودة داخل عقول هؤلاء الأفراد أو من خلال الاستخدام والتوظيف).
- الاستئجار: يعني استئجار المعرفة استئجار مصدرها كأن يتم استئجار خبير ما مقابل مبلغ مالي يدفع له مقابل التشارك في المعرفة التي يمتلكها في مجال ما أو من خلال تقديم الدعم المالي للجامعات أو مراكز البحوث شرط أن تكون المنظمة أول مستخدم تجاري للنتائج التي تجربها هذه الجامعة أو المركز.
- الموارد المخصصة: يتم توليد المعرفة من خلال إنشاء وحدات أو جماعات مخصصة لهذا الغرض ليكون هدفها الرئيسي متابعة المعرفة الجديدة.
- الانصهار (الاندماج): يعمل هذا المدخل على دمج الأفراد بعضهم ببعض، بوجهات نظرهم المختلفة من أجل العمل على حل مشكلة أو بناء مشروع جديد.
- التكيف: إن الصراعات التي تحيط بالبيئة التي تعيش المنظمة فيها سواء كانت البيئة الخارجية أو الداخلية يحفزها على توليد المعرفة من خلال التكيف مع تغييراتها حيث يعتبر العاملون أكثر مصادر التكيف أهمية لأنهم يكتسبون المعارف والمهارات الجديدة بسهولة إذ تستند القدرة في المنظمة على التكيف على عاملين أساسيين:
- أولاً: امتلاك الموارد الداخلية الموجودة والقدرات التي يمكن استخدامها بطريقة جديدة.
- ثانياً: الانفتاح على التغيير أو امتلاك قدرة عالية على الامتصاص.

2-5-3 خزن المعرفة:

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع و المكان¹، وتشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. و من هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية. لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة². والتي يعرفها: (Stein and Zwass) بأنها: «الطرق التي من خلالها تؤثر على معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية»، التي تشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة، حيث يقصد بها العلاقة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين تأتي نتائجه في زمان ومكان محددين³. كما يشير أيضاً إلى أن حفظ المعرفة يجب أن يكون على أساس انتقائي وأن يكون على أساس فرز عاقل لمعرفة المنظمة الأمر الذي يتطلب دوراً خاصاً لإدارة المعرفة من خلال مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة. وإن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في أشكال هي :

أ - الأفراد: هم حفظة الخبرات يجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.

ب - الحواسيب: تعتبر من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة والرد على استفساراتهم.

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المرجع السابق، ص73.

² بروبست وآخرون، مرجع سابق، ص30.

³ حسن العلواني، مرجع سابق، ص318.

وأنة يمكن الحفاظ على المعرفة من خلال تقابلات (مجموعات مرتبة وهي عبارة عن نماذج تؤدي إلى توليد نموذج ترانبي بنياني للمعرفة حيث يمكن أن تجمع وتوضع في فئات بطريقة معيارية، كذلك التعريف بالمعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين فيستند ذلك على أنها ليست أدلة معرفة فحسب، بل هي أيضاً مخازن خبرة من خلال الاحتفاظ بمواضيع خبرة الخبير ومعلومات الاتصال به¹. كما نشير إلى أنه لا تنتهي عمليات حفظ المعرفة بمرحلة الحفظ، وإذا حدث ذلك فإن نظام العمل بالمنظمة، سيكون عرضة للتدهور والتآكل لذلك يجب أن تلي عملية الحفظ عملية تحديث مستمرة تهدف إلى تحسين انتقاء المعرفة.

2-5-4 المشاركة في المعرفة: (التشارك بالمعرفة)

نقل المعرفة هو مصطلح ومفهوم مترادف ومرتبطة بمفهوم التشارك بالمعرفة . نقل المعرفة يعنى كل نشاط يهدف إلى نقل فكرة أو معرفة يملكه أحد الأفراد إلى آخر أو إلى مجموعة من الأفراد . بمعنى أن المعرفة المنقولة بصفة جوهرية معرفة صريحة مكتوبة أو مرمزة يتم نقلها من قواعد المعرفة عبر وسائل الكترونية أو يدوية إلى الأفراد العاملين في المنظمة. كما يجب الإشارة إلى أن نقل المعرفة نشاط يسبق عملية التشارك بالمعرفة.

كما يشير مصطلح التشارك بالمعرفة إلى تبادلها بين أعضاء المنظمة، بغض النظر عن وسيلة أو وسيط المبادلة. حيث يكمن الفرق بين التشارك بالمعرفة أو بالمعلومات، هو أن التشارك في المعرفة تدل على مساعدة الآخرين، بينما التشارك في المعلومات تعنى جعل المعلومات متوفرة مثل: التقارير الإدارية. فعلى الرغم من أن المعرفة الفردية هي مصدر مهم للمنظمة، فعلى المنظمة في بادئ الأمر إدارة مصادرها المعرفية، وتشارك فيها مع الزملاء. حيث يخلق التشارك في المعرفة الفرص لزيادة القدرة المنظمة على تلبية تلك الاحتياجات و إيجاد الحلول و الكفاءات التي تدعم الميزة التنافسية².

¹ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سابق، ص11.

² Mehdi Abzari , Investigating Impact of Organizational Climate on Intention to knowledge Sharing Behavior by Using Theory of Planned Behavior (TPB), Journal Of Cotemporary Research In Business, Vol 2, No 12, 2011, p122.

فتعتبر إتاحة التشارك في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها أمراً حيوياً للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.

كما يعتبر Dexosa أنه ما لم تقم المنظمة بنقل، التشارك بالمعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة. وأنه إذا كان من السهل نقل المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية¹ (الانترنت، الاكسترنانت و الإنترنت)* فإنه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.

وأنه لا يحدث التشارك بالمعرفة و إعادة استخدامها في منظمة ما، إلا عندما يتبنى مدير المعرفة مبدأ المشاركة بالمعرفة في المنظمة بكاملها. و أنه من الأمور المشجعة في هذا الصدد أن تكون بعض المنظمات قد بدأت بتقييم ومكافأة عاملها الذين يتشاركون ويستعملون المعرفة.

ولتأمين نشر المعرفة نشرأ سلبياً يجب توفر عاملين أساسيين أساسيان هما:

- التواصل وإذكاء ثقافة المنظمة الصحيحة ويكون من خلال المسؤولية عن عمليات المعرفة عن طريق تنفيذ عمليات تكنولوجية وتشغيلية وتحفيز العاملين، وعندما تنتشر المعرفة بفعالية تمكن الأفراد الموجودين في المنظمة من النفاذ إلى أفكار إستراتيجية الأمر الذي يكسبها القدرة على اتخاذ قرارات ذات فاعلية. كما تشير (Coakes) إلى أن عملية نقل المعرفة هي إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة².

¹ العلي، عبد الستار وآخرون، مرجع سابق، ص240.

* الانترنت: هي عبارة عن شبكة داخلية تربط عدة مستخدمين باستخدام تكنولوجيا الإنترنت حيث تمكنهم من التفاعل والمشاركة في المعلومات ونشرها (أنظر: أبو قبة، عاهد جبر، 2004، ص18) أما الاكسترنانت: فهي عبارة عن شبكة انترنت داخلية توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من خارج المنظمة بأن يكون لهم وصول واستخدام محدد إلى شبكات المنظمة الداخلية، وهي مفيدة مثلاً للربط بين المنظمة والمجهزين، أو الزبائن، أو الشركاء. (أنظر: العلي، عبد الستار وآخرون، 2006، ص240).

² هيثم الحجازي، إدارة المعرفة إطار نظري، مرجع سابق، ص47.

ويوضح (Alavi) أن أحد أبرز أسباب التركيز على نقل المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة إذا لم يتم نقلها إلى الآخرين وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهظة جداً للنقل.

ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك. فهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير والندوات والحلقات النقاشية التي لا تتخذ طابعاً رسمياً مقنناً تتم عادة في غير أوقات العمل. أما الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة إذ لا يكون هناك ضماناً لنقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطاره المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية وأن تضمن نقلاً أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعيق عملية الابتكار. وعلى ذلك فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغيرها من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها¹. إن المعرفة تنتقل داخل المنظمات بشكل مقصود وغيره. حيث يتم الأول من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، كما تنتقل أيضاً من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات والتقارير والنشرات الدورية ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية أو من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج التدريب، وإجراء تنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء. أما الشكل غير مقصود فيعني أن نقل المعرفة داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير. ولعل أفضل تعبير عن فوائد المعرفة الموزعة والمشارك فيها هو المعادلة الرياضية الآتية²:

$$K = (p+I)^2$$

حيث :

K: مستوى المعرفة المشتركة

¹ الحسن، العلواني، المرجع السابق، ص318

² صبحي، حازم ، إدارة المعرفة، بناء لبنات النجاح، 2001، ص 27.

P: عدد العاملين فيها

I: كم المعرفة والمعلومات

ويجمع (I, P) من خلال نظم العمل وشبكات الاتصال التي يعبر عنها بالعلامة (+) نحصل على معرفة الشركة فيتم رفع قوتها من خلال الأس (s) الذي يعبر عن مستوى المشاركة في المعرفة ودرجة توزيعها داخل الشركة.

وعند الحديث عن نطاق المشاركة بالمعرفة نجده لا ينحصر في أنشطة المشاركة الفاعلة بالمعرفة التنظيمية بين الأفراد العاملين من أصحاب المعرفة في داخل المنظمة، وإنما تمتد عملية المشاركة إلى الزبائن والمستفيدين من الموردين أو المجهزين للتسهيلات والخدمات وإلى جميع الأطراف التي تقوم بإنتاج المعرفة خارج المنظمة. ودرجة وكثافة المشاركة بالمعرفة تعتمد على عوامل أساسية أهمها¹:

- نطاق إتاحة المعرفة للمستفيدين: فإلى أي مدى تحمل المعرفة الموجهة للمستفيدين قيمة مضافة

وليس مجرد التلقي السلبي

- النفاذية وتعني درجة انفتاح المعرفة للاستخدام.

- الاستعداد لتطبيق المعرفة للاستخدام.

2-5-5 تطبيق المعرفة:

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها. فليست المنظمات التي تمتلك

أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه. ولتوفير هذه

الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة .

ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة منظمة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة².

¹ سعد، غالب ياسين، مرجع سابق، ص 109

² اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سابق، ص13

كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى عملية التعلم، أي إنه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها¹.

إن تطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها وإن أيا من العمليات السابقة (توليد، تخزين، التشارك) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة. على الرغم من أن تطبيق المعرفة تعد مرحلة أخيرة في دورة المعرفة، إلا أنها بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة، بمعنى بداية لولادة معارف ومهارات جديدة فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما مهاد لانبثاق ولادة مبتكرة وجديدة للمعرفة والمهارة الإنسانية والتنظيمية².

2-6 نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات في بناء إستراتيجياتها وافتراضاتها الأساسية، نعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات:

2-6-1 نموذج (Gupta & Jaston, 2006):

يقدم كل من Gupta و Jaston نموذجاً لإدارة المعرفة انطلاقاً من رؤيتها إن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، يفترض هذا النموذج وجود خمس مكونات أساسية لإدارة المعرفة الفعالة، حيث تسير تسلسلاً على النحو التالي³:

أ - **تجميع المعرفة:** يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو من الخارجية للمنظمة.

¹ العلي و آخرون، مرجع سابق، ص45.

² سعد، غالب ياسين، مرجع سابق، ص 122.

³ Atul, Gupta, And Jason, McDaniel, 2006, Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge: A Framework For knowledge Management, **Journal of Knowledge Management**, volume 10 Number 4, 2006, p15.

ب - **التنقية:** تلي العملية الأولى عملية التنقية للكم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والإبقاء على ما يتلاءم مع إستراتيجية المنظمة.

ج - **ترتيب وتنظيم المعرفة:** تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم و تخزين المعرفة لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار بأقل تكلفة وأقل وقت.

د - **نشر وتوزيع المعرفة:** تساعد عملية النشر الكفاء للمعرفة قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل مثير، لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الإستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة بدلاً من أن تبقى حكرًا لدى الإدارة العليا.

هـ - **تطبيق المعرفة:** إن العمليات السابقة تكون بلا جدوى إذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

2-6-2 نموذج Marquardt: اقترح "ماركاردت" مدخلاً نظمياً شمولياً لإدارة المعرفة في المنظمة يتألف

من خمسة مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل¹:

1 - الاكتساب والتوليد

2 - التخزين.

3 - استخراج المعلومات وتحليلها.

4 - النقل والنشر.

5- التطبيق والمصادقة.

والشكل رقم (06) يوضح هذا النموذج:

¹Marquardt, Michael J, op cit,p27

الشكل رقم (06) : نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



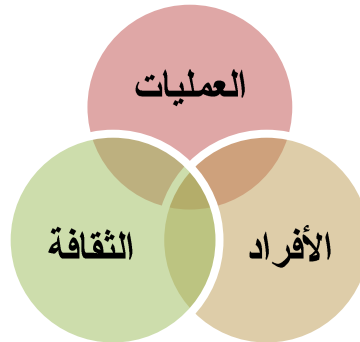
Source: Marquardt, Michael J, Building the learning Organizations: Mastering the 5 elements for corporate Learning, Davies– Black publishing company, USA, 2002, p27.

يوضح النموذج أن المنظمات تتعلم بفعالية وكفاية: حيال نمو هذه العمليات الخمسة وتفاعلها ومن ثم فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض.

3-6-2 نموذج OSD comptroller: قدم مركز comptroller لتطوير المنظمة نموذجاً يوضح إن إدارة المعرفة هي مفتاح لتفاعل ثلاثة مكونات والشكل رقم (07) يوضح هذا النموذج¹:

- أ – العمليات.
- ب – الأفراد.
- ج – الثقافة.

الشكل رقم (07) : نموذج OSD Comptroller لإدارة المعرفة



المصدر: توفيق باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء – دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية – أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سورية، 2006، ص50.

¹ باسردة، توفيق ، مرجع سابق، ص50.

2-6-4 نموذج (Smith & Mclaughlin)¹:

قدم (Smith & Mclaughlin) سنة 2009 نموذجا لإدارة المعرفة تنطلق فكرته من أن زيادة الوعي بأثر عوامل

الإنسانية على إدارة المعرفة. يتكون النموذج من ثلاث عوامل مؤثرة في فعالية إدارة المعرفة تتمثل في:

1 -الرؤية المشتركة الواضحة لإدارة المعرفة: يشير هذا العنصر إلى وجود رؤية مشتركة واضحة

تساعد الأفراد على الفهم لماذا منظمتهم تطبق مشروع إدارة المعرفة.

2 - قابلية لتطوير إدارة المعرفة: ويشير هذا العامل لتحقيق فعالية إدارة المعرفة يجب توفر:

• قدرة تركيز إدارة المعرفة على الفرد الاجتماعي : حيث تشير إلى العلاقات والفهم

الشخصي بين الأعضاء في المنظمة.

• قدرة تركيز إدارة المعرفة على الفرد التقنية: يشير إلى قدرة الأفراد لاستعمال

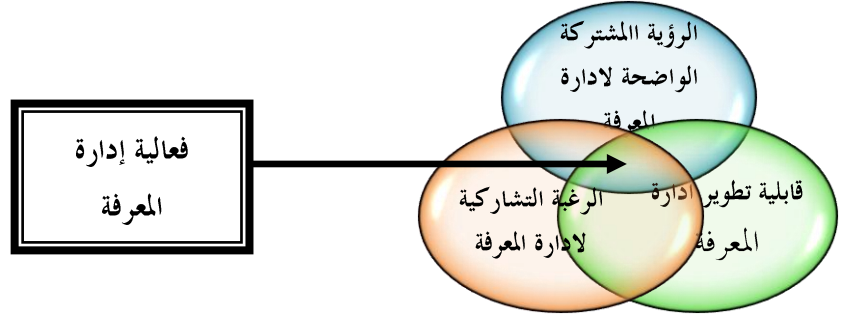
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للحصول على معرفة مهمة ذات علاقة بالعمل.

3 -الرغبة التشاركية لإدارة المعرفة: المواقف والنوايا، والدوافع لدى الأفراد العاملين للمساهمة في

مشروع إدارة المعرفة.

¹Liang-Chu Chen, **What Individual-level Antecedents Influence Knowledge Management effectiveness?** Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 10, No. 2, 2009, p5.

الشكل رقم (08): نموذج (Smith & Mclaughlin) لإدارة المعرفة



Source: Liang-Chu Chen ,What Individual-level Antecedents Influence Knowledge Management effectiveness?
Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 10, No. 2, 2009, p5.

7-2 دعائم إدارة المعرفة

تعرف دعائم إدارة المعرفة على أنها الشروط التنظيمية والوظيفية في المنظمة المسؤولة عن نجاح مبادرات إدارة المعرفة، إذ تعتبر عوامل مسهلة لإنشاء المعرفة والتشارك فيها، وتطبيقها، وحمايتها ضمن المنظمة فتشير الدراسات المشار إليها في الجدول رقم (11) إلى عدد من العوامل الحرجة أو الدعائم المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة، حيث تتضمن الآتي: القيادة، الإستراتيجية، الأفراد، ثقافة إدارة المعرفة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، وهي تعد الدعائم الأكثر تكرارا من قبل الدراسات السابقة¹. كما أن شركات مثل (Microsoft, Dell, Google & Nokia) تتنافس على أساس إستراتيجية أساسها المعرفة، حيث المعرفة والمنتجات التي أساسها المعرفة يقودان استراتيجياتهما العالمية. و ان جوهر الكفاءة لهذه الشركات يتطلب أن تكون المقدم الأول والأسرع للسوق قبل المنافسين الآخرين. وتحقيق أهدافها الإستراتيجية مرهون بوجود هيكل تنظيمي وثقافة تنظيمية وعمليات داعمة لعمال المعرفة وقيادة إستراتيجيتها القائمة على المعرفة. وبما أن المعرفة نقمة ونعمة في نفس الوقت؛ نعمة لأنها مصدر المنظمة الوحيد الذي لا يفنى ولا ينضب، ونعمة لأنها متوفرة ويمكن للمنافسين الوصول إليها بكل سهولة، بالإضافة إلى قصر حياة الميزة التنافسية للمنظمة. و هذا يشير ضمنا إلى إدامة الميزة التنافسية يأتي من استعمال المتزايد للمعرفة بدلا من احتكارها وحمايتها.

¹ Ching-Chiao Yang et al, Knowledge management enablers in liner shipping, **journal of Transportation Research Part E 45** (2009) 893–903.

والاستعمال المتزايد للمعرفة يسمح بإدارتها بفعالية، بمعنى كيفية إنشاء (إبداع) المعرفة، واكتساب، واسر، و التشارك بشكل أسرع وأقل تكلفة، وأفضل من المنافسين، كل هذا يتطلب قدرة المنظمة على تصميم الأنظمة والهياكل والثقافة والأدوات التي تحسن وتدعم معرفة المنظمة لاتخاذ القرار بشكل فعال¹.

الجدول رقم (11) دعائم إدارة المعرفة

دعائم إدارة المعرفة	المصدر
تكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، ثقافة المعرفة، قنوات متعددة لنقل المعرفة، دعم الإدارة العليا.	Davenport et al سنة 1998
التعلم، الثقافة والتكنولوجيا.	Knapp سنة 1998
القيادة، الهيكل التنظيمي، الثقافة، التكنولوجيا، العمليات.	Van Buren سنة 1999
إستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الثقافة، وتكنولوجيا المعلومات.	Grover and Davenport سنة 2001
تكنولوجيا، الهيكل والثقافة التنظيمية.	Gold et al سنة 2001
الثقافة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، دعم الإدارة.	Nemati سنة 2002
التعاون، الثقة، الهيكل التنظيمي، المهارات، تكنولوجيا المعلومات الداعمة.	Lee and Choi سنة 2003
تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية.	Chuang سنة 2004
ثقافة الشركة، الأفراد، تكنولوجيا المعلومات، الإستراتيجية، القيادة.	Yeh et al. سنة 2006

Source: Ching-Chiao Yang et al, Knowledge management enablers in liner shipping, Journal of Transportation

Research Part E 45, (2009), 893–903

¹ Ali Shirazi et al, 2011, Factors Affecting Employees' Readiness for Knowledge Management, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275 Issue 3,2011,p168.

8-2 خلاصة الفصل الثاني:

ينظر إلى المعرفة على أنها من الأصول غير الملموسة الجديدة للمنظمات المعاصرة ، كما أنها أصبحت تمثل حقا مستقلا للدراسة. فيعتقد الكثير من الباحثين أنها تساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي فإن امتلاك الميزة التنافسية يرتبط بامتلاك المنظمة للمعرفة من خلال تحويلها إلى تكنولوجيا ومنتجات جديدة. و عند الحديث عن المعرفة يجب التفريق بين المعلومات والمعرفة باعتبار المعلومات هي مرحلة وسطية بين البيانات والمعرفة. إلا أن ما يهم الأعمال هو المعرفة المتعلقة بالعمل و الأعمال.

و تتركز مصادر المعرفة بين المصدر الداخلي الذي يتجسد في الأفراد من خلال خبراتهم ومهاراتهم و إبداعاتهم المستمرة والتي تشكل الركيزة الأولى في تطور واستمرار المنظمة من خلال تحقيق ميزة تنافسية. و المصدر الخارجي للمعرفة و الذي يتمثل في الزبائن، و الموردين، و المنافسين.

أما الجذور الفلسفية لإدارة المعرفة في شكلها الأول تعود إلى تصنيف (Polony) سنة 1962 حيث صنفها إلى معرفة ضمنية شخصية غير قابلة للنقل ومعرفة ظاهرة صريحة مرزمة قابلة للنقل والتشارك، و هو التصنيف الذي أجمع عليه أغلب الباحثين.

و تعد إدارة المعرفة من الميادين الجديدة التي تخضع للديناميكية أي التبدلات السريعة في المجالات التي تشملها والعمليات التي تغطيها. الأمر الذي يجعلها في طور النشأة والتطور ؛ هذا ما جعل أغلب التعاريف تركز على العمليات التي تغطيها من توليد و خزن و توزيع وتطبيق للمعرفة بهدف تحقيق قيمة مضافة، الأمر الذي يضمن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية. و محاولة لفهم وتحديد أنشطة لإدارة المعرفة قدمت نماذج عديدة لذلك.

وعند تناول أغلب تعاريف إدارة المعرفة نجد أنها تركز على كونها مجموعة من العمليات التي تسمح بالاستثمار الأمثل للموجودات الفكرية، حيث تتمثل هذه العمليات في عملية تشخيص المعرفة التي تمكن من رصد وتحديد مصادر المعرفة وتحدد الفجوة المعرفية، والطرائق والأساليب التي تسمح بتوليد المعرفة من خلال إبداعات

الأفراد داخل المنظمة، و بناء قاعدة معرفة من خلال عملية الخزن. كما تعد عملية التشارك المعرفي الحقل الآخر لتقاسم المعرفة بين الأفراد العاملين الأمر الذي يسمح بتطوير المعرفة. وكمرحلة أخيرة تستوجب استخدام وتطبيق المعرفة لتحقيق النتائج المرجوة.

وقد انهينا هذا الفصل بالتأكيد على أن من أجل تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات لابد من توفر مجموعة من الدعائم تعد بمثابة متطلبات ضرورية تساعد في تطبيق مبادرات إدارة المعرفة لذا يجب على المنظمات أخذها بعين الاعتبار.

الفصل الثالث:

الثقافة التنظيمية - الإطار النظري -

3-1 تمهيد:

يجمع العلماء السلوكيون ، خاصة في مجال علم الإنسان على أهمية الثقافة ودورها البارز في تكوين وتشكيل شخصية الإنسان وقيمه ودوافعه وميوله واتجاهاته؛ بالإضافة إلى كون الثقافة تشكل إطاراً لأنماط السلوك المختلفة. ومن هنا تتضح أهمية الثقافة وتأثيرها الكبير في توجيه سلوك الإنسان . فكما للمجتمع ثقافته الخاصة به ، فللمنظمة أيضاً ثقافتها الخاصة بها والتي توجه سلوك الأفراد العاملين .

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً بارزاً في حياة المنظمات لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية المنظمات وكفاءة وفعالية سلوك الأفراد العاملين وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية.

من هنا سنباحول في هذا الفصل دراسة الثقافة التنظيمية من خلال التعرض أولاً لمفهوم الثقافة بشكل عام وأهميتها وخصائصها وذلك لتحديد الخلفية النظرية لموضوع الثقافة التنظيمية، وثانياً التعرض لمفهوم الثقافة التنظيمية، خصائصها، أهميتها وأنواعها ونظرياتها وقياس وأبعاد الثقافة التنظيمية. وفي الأخير التطرق إلى التغيير الثقافي، و دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

3-2 أهمية المدخل الثقافي في دراسة المنظمات

اقترن إدراك علماء التنظيم والمديرين بأهمية العلاقة بين الثقافة و الإدارة خلال الفترة التي برزت فيها اليابان كقوة صناعية عظمى في العالم. فبعد أن كانت الثقة عالية بمبادئ الإدارة الأمريكية وبصناعاتها في ستينيات القرن الماضي، جاءت اليابان كقوة صناعية هزت هذه الصورة تماما. إذ أخذت تسيطر على الأسواق العالمية، فأُسست لها شهرة قوية ارتكزت على الجودة و الموثوقية .

اليابان كما هو معروف شحيحة في مواردها الطبيعية لكنها نجحت في تحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية ومعدلات بطولة منخفضة بأجور و ظروف عمل جيدة مقارنة بباقي دول العالم. وبالرغم من كثرة اجتهادات العلماء على أسباب هذا التحول إلا أن أغلب علماء الإدارة والتنظيم متفقون على أن لثقافة المجتمع الياباني وأسلوب حياته العامة دورا أساسيا في هذا التحول الناجح. حيث بينت الدراسات أن الشركات اليابانية ركزت الانتباه على شعار " أن التنظيمات مجتمعات - ثقافات - مصغرة في حد ذاتها"¹. و عليه فقد أصبحت الثقافة أحد المواضيع الهامة في الإدارة منذ الثمانينيات؛ واتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلا أساسيا في دراسة المنظمات وتفسير سلوكها التنظيمي. وي طرح هذا المدخل فكرة أساسية خلاصتها أن باستطاعتنا التعرف على حقيقة تنظيم المنظمة والتنبؤ ببقائها من عدمه من خلال دراسة وفهم ثقافتها، إذ لا تستطيع البقاء بدون ثقافة تميزها².

برز مفهوم الثقافة التنظيمية أولا في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، ابتداء من سنة 1981، حيث شاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية، كما أرتبط كذلك بمفهوم كفاءة

¹ نيكى هايبس، إدارة الفريق - إستراتيجية النجاح - ، ترجمة سرور ، سرور علي، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2002، ص198.

² المؤيد السالم، تنظيم المنظمات، دار عام الكتاب الحديث، الأردن، ص156.

المؤسسات الأمريكية، و أهم الكتب التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية كانت في بداية الثمانينات ومن أهمها¹:

1 - كتاب بعنوان نظرية Z "Theory Z" من تأليف المفكر (Ouchi) والذي صدر في سنة 1981.

2 - كتاب بعنوان " فن الإدارة اليابانية " The Art of Japanese Management " من تأليف المفكر (Pascale and Athos's) والذي صدر في سنة 1982.

3 كتاب بعنوان ثقافة الشركات "Corporate cultures" من تأليف المفكرين (Deal & Kennedy) والذي صدر في سنة 1982.

4 كتاب بعنوان " البحث عن الامتياز " In Search of Excellence " من تأليف المفكرين (Peters and Waterman's) الذي صدر في سنة 1982.

أكد كل من الكتاب الأول والثاني على أن نجاح الأعمال اليابانية يرجع جزء كبير منه إلى ثقافة المنظمات اليابانية، في حين أكد مؤلفي الكتب الأربعة السابقة على أن ثقافة المنظمة هي المفتاح لتحسين أداء المنظمات وكسبها ميزة تنافسية . كما اعتبرت بعض المقالات الصادرة في الولايات المتحدة الأمريكية ابتداءً من سنة 1981 من بين المراجع الأساسية الأولى التي تناولت هذا المفهوم . و استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week وأدرجت مجلة Fortune ركنًا خاصًا تحت عنوان Corporate culture، ويؤكد هوفستيد على ذلك حيث أشار إلى أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعًا إلا بحلول الثمانينات مع صدور الكتابين الثالث والرابع المذكورين أعلاه. وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية " الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.

¹ Kathryn Baker, **Organizational Culture**, Access date: 07/09/2014, from : <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf>

3-3 مفهوم الثقافة:

ما من مجتمع إلا وله ثقافته الخاصة يتميز بها عن غيره من المجتمعات الأخرى فتجسد الطرق وأساليب الحياة التقليدية التي يتبعها المجتمع في مختلف ميادين العمل والسلوك والفكر، فهي المصدر الأساسي الذي يستمد منه المجتمع كافة الأساليب والأفكار الخاصة بكسب العيش وتنظيم الحياة الاجتماعية و تفسر الاتجاهات و الانفعالات والعواطف التي يشترك بها أبناء المجتمع في تفاعلاتهم اليومية.¹

1-3-3 تعريف الثقافة:

ظل وضع تعريف محدد للثقافة أمرا بالغ الصعوبة لكونها تعبر عن مفهوم معنوي ومعقد جدا، فأصبح هناك شبه إجماع بين الباحثين والأكاديميين على عدم وجود تعريف شامل للثقافة بمعنى أن الثقافة تستخدم في مجال واسع للعلوم الاجتماعية وبالتالي تحظى بالعديد من المعاني وذلك تبعا لاختلاف فروع هذه العلوم، ومع كل هذا يمكن عرض بعض تعاريف للثقافة :

هناك تعريفات متعددة للثقافة يعود معظمها للعاملين في مجال علم الإناسة (Anthropologists) الذين يدرسون الثقافة وتأثيرها على الناس.

وأصل الكلمة في اللاتينية، cultura، التي لها علاقة بكلمة cultus وتعني العبادة. و الثقافة في معظم معانيها تشير إلى المعتقدات والقيم والمفاهيم المشتركة التي تتفق عليها أمة أو مجموعة من الناس.

ويعرف (Terpstra and David) تربسترا ودافيد الثقافة :

" الثقافة مجموعة من الرموز المتداخلة يمكن تعلمها وتقاسمها ؛ وهي مفروضة على أبناء المجتمع الواحد كما توجههم لإيجاد حلول للمشاكل التي يتعرضون لها طالما أن تلك المجتمعات باقية على قيد الحياة"² .

¹ قيس النوري، السلوك الإداري و خلفياته الاجتماعية، دار الكندي، الأردن، 1997، ص99.

² عبد اللطيف عبد اللطيف ، إدارة الأعمال الدولية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2006، ص65.

كما تعرف بأنها: " الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بواسطة الأفراد في أي مجتمع"¹.

ويعرفها **جانيت لاند**: " النقل من جيل إلى الجيل التالي، عن طريق التعليم والمحاكاة والمعرفة والقيم وعوامل أخرى تؤثر في السلوك"²

وتعرفها **Brigitte Berger**: " الحياة الكلية لمجموعات من الناس وعلاقاتهم الشخصية و مواقفهم و أيضا قيمهم ومعتقداتهم ومعاييرهم وأساليب معرفتهم"³.

ويعرفها **تايلور (Edward B Tylor)** بأنها " ذلك الكل المركب من المعارف والعقائد والفن والقانون والأخلاق والأعراف وكل ما اكتسبه الإنسان بوصفه عضوا في مجتمع ما"⁴

و يعتبر هذا الأخير محل اهتمام الكثير من الباحثين عند تعريفهم للثقافة لأنه يعتبر الثقافة وحدة شاملة أو كل شامل.

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ الآتي:

1 - الثقافة يمكن تعلمها: وهذا يعني أن الثقافة هي عملية تنشئة اجتماعية يغذى بها الناس منذ

الطفولة وحتى الكبر حيث يتعلم الفرد القواعد وأهم المبادئ التي تحكم الناس في تعاملها. و

عندما يعيش الإنسان في مجتمع آخر له ثقافته الخاصة يعني ذلك أن عليه أن يتفهم ثقافة

الآخرين.

¹ جلال المدبولي ، دراسات في الثقافة والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1948، ص 13.

² بريجيت بيرجر، ثقافة تنظيم العمل، ترجمة غنيم، محمد مصطفى، الدار الدولية، مصر، 1995، ص79.

³ المرجع نفسه، ص16.

⁴Imran U Khan et al , An Organizational Culture Model for Comparative Studies: A Conceptual View , International Journal of Global Business,2010, 3 (1), 53-82, ,p53.

- 2 - الثقافة يتقاسمها مجموعة من الأفراد: وبالتالي فإنه يمكن دراسة هذه المجموعات وفهم الأشياء المشتركة التي تجمعهم.
- 3 - الثقافة تفرض نفسها: هذا يعني أنها سلوك تحدده ثقافة الفرد من المجتمع الذي يعيش به وتؤثر عليه بالاشعور وبذلك تصبح ثقافة موجهة لسلوك الفرد ومفروضة عليه من خلال ما تعارف عليه أبناء المجتمع الواحد أو المجموعة الواحدة.
- 4 - الثقافة مجموعة من الأحاسيس والمشاعر وطريقة تفكير أو عمل أو فعل يقوم به الفرد فتتفاعل مع بعضها يمكن دراستها بشكل جزئي، حيث تشكل نظاما متكاملًا.
- 5 - إنها توجه النشاطات الإنسانية وبالتالي فإن الثقافة تساعد على فهم الكيفية التي يسلكها أفراد مجموعة ما تجاه حدث ما أو محرض في حالات مختلفة.

3-3-2 خصائص الثقافة

هناك عدة خصائص للثقافة يمكن تحديدها وفقا للتعريف التي كتبها الأدب الإداري بما يلي:

- الثقافة هي نماذج.
 - إنها شيء قابل للتعلم
 - إنها شيء يشترك به الناس
 - إنها تختلف من مجتمع إلى آخر.
 - أنها شيء غير ملموس ولا يمكن تعلمها عن طريق الإحساس بل من خلال ملاحظة الأثر الذي تحدثه
- بالإضافة إلى الخصائص السابقة توجد مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الثقافة كما يلي¹:

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، الأردن، 1997، ص444.

- تعتبر الثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل أو الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.
- الثقافة عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- الثقافة متغيرة: الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية مما يجعلها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة محددة.
- للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد: تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية، وحتى أن سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.
- الثقافة عملية قابلة لانتقال من جيل لآخر: فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.
- الثقافة عملية إرضاء نفسي: فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير، والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة. لذلك تكون الثقافة ظاهرة اجتماعية تأخذ مكانها في عقل أفراد المجتمع حيث يساهم كل فرد في تكوينها.

3 4 مفهوم الثقافة التنظيمية:

يتألف مصطلح الثقافة كما عرف من قبل مدرسة الانثروبولوجية الفكرية من بنيات نفسية سيكولوجية تقود سلوك الأفراد والجماعات. أي أن **ثقافة المجتمع** " تتألف مما يمكن أن يعترف أو يؤمن به للعمل بالطريقة المقبولة لأعضائه". و لمصطلح الثقافة التنظيمية نفس المعنى إلا أنه يطبق على مفهوم المنظمة مقابل المجتمع.

3-4-1 تعريف الثقافة التنظيمية:

إن المطلع على الأدب الإداري يجد تعاريف متعددة يمكن أن تمثل الثقافة التنظيمية. لقد ميز (Ott) سنة 1989 أكثر من 70 كلمة مختلفة أو عبارات استعملت لتعريف الثقافة التنظيمية¹. كما ركزت الدراسات الأساسية لثقافة المنظمة على ثلاثة اتجاهات: ما هي الثقافة التنظيمية (التعريف)؟ هل الثقافة التنظيمية مهمة للعمل وكفاءة الإدارة (الأثر)؟ كيف نستطيع الاهتمام بالثقافة لأجل تحقيق الأهداف، والأداء (العمل)؟². حيث نجد أن موضوع الثقافة التنظيمية أصر اهتمام الكثير من الباحثين مثل: (Barney Clark سنة 1986)، (schein سنة 1985)، (Pettigrew سنة 1979)، (Ouchi سنة 1990)، (Denison سنة 1982)، (Deal & Kennedy سنة 1972). و تناول الباحثون تعريف وقياس الثقافة التنظيمية من خلال نواحي عدة: قوة الثقافة (Kotter & Heskett, سنة 1992)، وميزاتها (Denison & Mishra سنة 1995)، و أنواعها (Cameron & Freeman سنة 1991) و القيم المشتركة (O'Reilly Chatman & Caldwell سنة 1991)³.

ومن خلال الجدول رقم (12) نتطرق لبعض تعاريف الباحثين حول مفهوم الثقافة التنظيمية. محاولة منا لوصف الثقافة التنظيمية وفقا لما أشارت له الباحثين.

من قراءتنا للجدول رقم (12) نجد مجموعة من العناصر التي تمثل القاسم المشترك للتعاريف السابقة :

1 - الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والافتراضات المشتركة للعاملين داخل المنظمة.

2 - الثقافة التنظيمية موجهة لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

3 - الثقافة التنظيمية كمعيار لتمييز منظمة عن أخرى.

4 - تتمثل مصادر الثقافة التنظيمية في : الأساطير والطقوس و الرموز

5 - الثقافة التنظيمية هي أحد المؤشرات الرئيسية لبقاء المنظمات.

¹ Miha Škerlavaj et al, (2010), Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms, Journal Expert Systems with Applications, 2010, 37, p 6391.

² Jay Y. Wu, A and New Definitions of Organizational Cultures, The Journal of Socio-Economics 37, 2008, 2535-2545, p2535.

³ Anne S. Tsui et al, Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture, The Journal of Leadership Quarterly 17, p113.

6 آليات مشتركة ومعاني تسمح بوجود رؤية مشتركة ولغة واحدة لأفراد المنظمة.

7 آلية للتفكير المشترك اتجاه ما تتعرض له جماعة ما في وقت ما.

الجدول رقم (12): مفهوم للثقافة التنظيمية من منظور عدد من الباحثين

التعريف	الباحث/ السنة
الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعة من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة فيكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً ¹ .	(Ouchi,1985)
الثقافة التنظيمية هي: مجموعة من القيم و المبادئ المشتركة التي تحكم تفاعل أعضاء المنظمة بعضهم ببعض ومع الموردين والزبائن والناس الآخرين ممن هم خارج إطار المنظمة ² .	(Jones,2001)
الثقافة التنظيمية هي نمط الافتراضات الرئيسية المكتشفة والمتطورة من قبل مجموعة تتعلم بنفس القدر من المشاكل التي تواجهها فتصنع الحلول لها من خلال التكيف الخارجي والتكامل الداخلي ³ . الداخلي ³ .	(Schein,1992)
الثقافة التنظيمية هي: البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز أفراد منظمة ما عن غيرها ⁴ .	(Hofstede,1991)
الثقافة التنظيمية هي: " نظام معانٍ جماعي عام يخص جماعة ما في وقت ما" ⁵ .	(Pittegrew,1979)

¹ وليم أوشي، ترجمة حسن محمد، النموذج الياباني في الإدارة - النظرية - Z، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1985، ص 62.

² هيثم حجازي، المرجع السابق، ص 77.

³ Edgar H. Schein, The Corporate Culture Survival Guide, Jossey-Bass , 2009, p 27.

⁴ عادل الرشيد، المرجع السابق، ص 1641

⁵ المرجع نفسه، ص 1641.

<p>الثقافة التنظيمية هي: الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها على ضرورة تعليمها للعاملين الجدد ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم أهداف المؤسسة¹</p>	<p>(القيروني، 2009)</p>
--	-------------------------

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً للأدبيات المشار إليها في الجدول

ولفهم الثقافة التنظيمية سنحاول تحليل معناها كآلاتي:

ركز الباحثون (Denison & Mishra)، (Wilderom et al) في تعريفهم للثقافة التنظيمية على الممارسات و القيم والافتراضات إلا أن إيمان الباحثين بالمفهوم لم يوصف بوصف بوضوح . وفق (1997) DeLong أن التعريف الأكثر شيوعاً في وصف الثقافة التنظيمية كان من حيث " القيم والقواعد والممارسات" حيث **القيم** تتمثل " فيما يعتقد به عضو المنظمة انه يستحق القيام به". وتشير **القواعد** إلى " المعتقدات المشتركة حول كيف ينبغي للناس في المنظمة أن يتصرفوا؟". **الممارسات** هي " الإجراءات الرسمية وغير الرسمية المستعملة في المنظمة لإنجاز العمل".

حيث ركز الباحثون في علم المنظمة أكثر على **القيم وممارسات العمل** في تعريف هذا المفهوم. فبعض الباحثين مثل (Kostova & Wilderom et al) أبرزوا **ممارسات العمل** أي أن ثقافة المنظمة مدمجة في الطريقة التي يتصرف بها الناس، وفق ما يتوقعونه من بعضهم ، وكيف يفهمون تصرفات بعضهم (International Journal of Global Business).

ويعرف (McDermott & O'Dell) و (Kostova) الثقافة التنظيمية " على أنها طرق معينة لإجراء وظائف تنظيمية تطورت مع الوقت..."، بمعنى أن : **الممارسات** تعكس المعرفة والمهارة المشتركة التنظيمية".

¹ محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2009، ص172.

وباتباع نهج Kostova و Wilderom و آخرون نجد أن الثقافة التنظيمية تصور مشترك لممارسات العمل التنظيمي لوحدات التنظيمية التي يمكن أن تختلف عن الأخرى. بينما ركز Hibbard & White في تعريفهما للثقافة التنظيمية على القيم وفي نفس الاتجاه Martins & Terblanche عرفا الثقافة التنظيمية على أنها " القيم والمعتقدات العميقة الجذور المشتركة من قبل الموظفين في منظمة ما ". إلا أن استعمال القيم لتعريف الثقافة التنظيمية قد رفض من قبل الكثير مثل: Wilderom and Berg اللذان وجدا أن المنظمات تختلف بقوة أكبر من حيث الممارسات و ليس القيم. وقد أكد هوفستيد Hofstede أن الثقافة التنظيمية يعبر عنها بقوة أكبر من خلال ممارسات العمل التنظيمي. ومن ناحية أخرى (Wilderom) وآخرون يعتقدون أن القيم التنظيمية يتم التعبير عنها في إطار ممارسات العمل التنظيمي.¹

وفي هذا السياق يفرق هوفستيد Hofstede بين الثقافة الوطنية و التنظيمية فعلى المستوى القومي يمكن التفريق بين دولة وأخرى على أساس القيم بينما تعكس الممارسات الفروق المرتبطة بين منظمة وأخرى. أي قيم العاملين ترتبط إلى حد كبير بثقافتهم الوطنية، بينما ترتبط ممارسات العمل بالثقافة التنظيمية لتلك المنظمات. وبناء على دراسة هوفستيد Hofstede التي أبرزت الدور المركزي للممارسات في الثقافة التنظيمية فان مثل هذا التشخيص يتعارض مع الاعتقاد العام في أدبيات الإدارية وال ذي أرسنه دراسات مثل دراسة: (Waterman and peters) " البحث عن الامتياز" القائل بأن القيم هي محور الثقافة التنظيمية.²

وقبل تناول أبعاد مفهوم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات، لابد من التمييز بين مصطلح الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي حيث أشارت العديد من الدراسات (Asef، 2011) و (الصرايرة، 2003) و (القطاونة، 2000) إلى ضرورة التفريق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية³: حيث يعرف المناخ التنظيمي على أنه

¹ Imran U Khan et al, An **Organizational Culture Model for Comparative Studies: A Conceptual View**, International Journal of Global Business, 3 (1), 2010, 53-82, p53

² عادل الرشيد ، المرجع السابق، ص 1641.

³ Asef, Frah, **Estimating the impact of Denison's (1996), "what is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars"**, Journal of business Research, V64,2011, p 454.

الصفة الدائمة للبيئة والمحيط الداخلي للشركة التي تؤثر على السلوك فيمكن أن توصف من حيث سمات المنظمة " ¹ كما يعتبر المناخ المشجع على: الاتصالات و المشاركة و اللامركزية و الودية و الثقة ذو علاقة مع الأداء. كما يعرف " كإدراك وتصور مشترك للموظفين في محيط عملهم " ² .

ويصف آخرون المناخ التنظيمي على أنه : " الجو العام للمنظمة الذي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم، وكيف يتصرف العاملون مع العملاء، وكيف يشعرون حول طريقة تعاملهم مع الإدارة " . وممن اهتموا بهذا التمييز الباحث الأوربي الشهير إيكفال Ekvall الذي قرر أن المناخ التنظيمي يعكس " الأنماط السلوكية والاتجاهات والمشاعر المتكررة والقابلة للملاحظة، والتي تصف الحياة في المنظمة " في حين أن الثقافة التنظيمية تجسد الأسس الأكثر عمقاً للمنظمة. ويذكر اشفورت Ashforth فرقاً لطيفاً بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بقوله : كلاهما داخل نسق متصل الحلقات ، فالمناخ التنظيمي يمثل "الشعور الفردي"، بينما تجسد الثقافة التنظيمية " اللاشعور الجمعي "، وهذا تفريق ذكي ومتعمق فينأسس عليه القول بأن الثقافة التنظيمية تميل إلى كونها ضمنية في إطار معتقدات وتقاليد وأعراف. تتبع أهمية التفريق بين المصطلحين من اعتبارات عديدة أهمها أنه يعكس حقيقة التفاعل بين المكون الثقافي المشكل لمناخ العمل داخل المنظمة، وبناء على ذلك يمكن تقرير أن الثقافة التنظيمية هي المولد الذي ينتج المناخ التنظيمي الذي يشكل الفضاء الذي يعمل فيه الأفراد بجوانبه الإيجابية والسلبية، والمناخ التنظيمي اتجاهات أفراد المنظمة ومستويات دافعيتهم ونوعية أدائهم في مختلف إدارات وأقسام وفروع المنظمة ، وباختصار يمكن القول بأن جودة المناخ التنظيمي مؤشر على جودة الثقافة التنظيمية والعكس بالعكس.

2-4-3 خصائص الثقافة التنظيمية

مهما تعددت التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية ، فإن هناك مجموعة خصائص ترتبط بها، فهي ليست شاملة

¹Deshpandy, and Fahey ,organizational culture market oriented, innovativeness, and firm performance :an international research odyssey, International Journal of research marketing, V 21,usa, 2004, 3- 22 , p6.

² Miseung Shim ,Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate, Children and Youth Services Review 32,2010 .p848.

ولكنها مساعدة على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة وهي كالاتي:¹

1. انتظام و تناسق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة و المفردات و الطقوس.
2. معايير تنعكس في الأشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه ودرجة التعاون بين الإدارة و العاملين.
3. قيم متحكمة تتبناها المنظمة و تتوقع من الأعضاء أن يشاركوها في ذلك مثل تحقيق جودة عالية و الغياب القليل و الكفاءة العالية.
4. فلسفة تتمثل في الاعتقادات بشأن كيفية التعامل مع العاملين و العملاء.
5. قواعد تملئ ما هي سلوكيات العامل المقبولة و غير المقبولة.

3-4-3 أهمية الثقافة التنظيمية:

يرى العديد من الباحثين أن الثقافة تلعب أدوارا مهمة للمنظمة فهي تمثل النسيج الرابط الذي يوحد السلوك للعاملين و الإدارة حيال مختلف القضايا المطروحة. كذلك تعطي الثقافة الشعور بالهوية و بالاعتزاز و بالتالي يمكن أن تمثل محفزا للأداء و العمل. و تلعب دورا مهما في ترابط مختلف أجزاء المنظمة بكونها المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم و عملهم اليومي.²

و تعتبر الثقافة التنظيمية على أنها الإطار العام لتصرفات و سلوكيات العاملين بالمنظمة و تؤثر على أدائها ثم خلق إبداعات بها. فهي تركز على احتياجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة يجب على رب تلك الأسرة الاهتمام بها و إيجاد قيم و أهداف مشتركة بينهم و ترسيخ معايير أداء متميزة و توفير قدر من الاحترام و إتاحة المجال للمشاركة.

و للتأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية يشير الباحثان (c2Yaakov & Nava) على أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على فاعلية المنظمة و مستوى أدائها. أما (Narayanan & Nath) فيشيران إلى أنه يمكن للثقافة أن تكون

¹ حسين حريم، و رشاد الساعد، 2006، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المحلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 3، العدد 2، الأردن، 2006، ص 225.

² طاهر الغالي ، و الصالح منصور ، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال - الأعمال و المجتمع -، دار وائل، الأردن، ص 183.

مصدر لتحقيق ميزة تنافسية،¹ و يبينان أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الفعالية التنظيمية سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر²، أما (Pettigrew) فيشير إلى أن الثقافة التنظيمية كمفهوم تعتبر العنصر الرئيسي لإدارة التغيير والتطوير التنظيمي، كما تعتبر الغراء الذي يربط الهيكل الاجتماعي لأي منظمة سوية. أما (Hofstede) أشار إلى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن "برمجة ذهنية" في البيئة التنافسية، وعليه يتعين تغييرها كلما دعت الحاجة لضمان البقاء حتى لا تكون النتيجة عكسية³.

مما سبق يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في ما يلي⁴:

1 -بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه الحكايات والأداء

المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

2 -إيجاد شعور بالتوحد: حيث توجد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار و تعزز القيم المشتركة و

معايير الأداء المتميز.

3 -تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم

العمل وتعطي استقرارا وظيفيا، توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطورهم.

4 -زيادة التبادل بين الأعضاء: يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين

الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ويمكن توضيح هذه الأهمية في الشكل رقم (09):

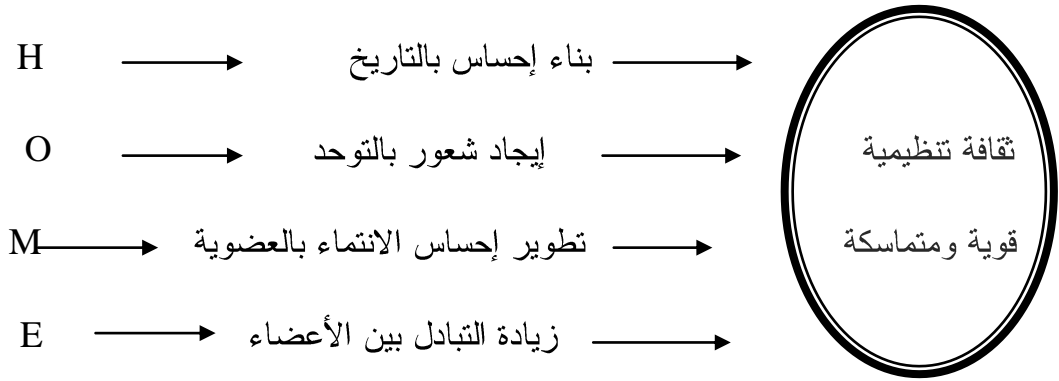
¹ Zheng et al, Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management, **Journal of Business research**, V 63, I 7, 2010, 763-771, p765.

² Gregory et al, Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes, **Journal of Business Research** 62, 2009, 673-679, P675

³ Saeed, Tahir et al, Knowledge Management Practices: Role Of Organizational Culture, **Proceedings of ASBBS**, V 17 N 1, 2010, p130.

⁴ نعمة الخفاجي، و منصور الغالي، قراءات في الفكر الإداري، دار اليازوري، 2008، ص342.

شكل رقم (09): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: الخفاجي، نعمة، و منصور، الغالي، قراءات في الفكر الإداري، دار البيزوري، 2008، ص342.

كما أن الثقافة التنظيمية تقوم بدور هام جدا في بقاء ونجاح و استمرار المنظمات من خلال الوظائف التالية¹:

1- الثقافة التنظيمية قوة دافعة و حركة توحد الطاقات والإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد و الابتكار.

2- تعتبر الثقافة التنظيمية قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغيرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

3- تصهر الثقافة التنظيمية الأهداف الشخصية بأهداف المنظمة العليا وتشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار ليصبح تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع.

4- الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وتطورها وارتقاءها لمواكبة التغيرات و التطورات، وقد تسبب الثقافة السلبية تراجع المنظمة وخروجها من السوق.

¹ عبد الرحمن العبادلة ، الأنماط القيادية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية - لدى الفئات الإدارية في المحافظات جنوب الأردن- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2003، صص35-36.

5- تعتبر الثقافة التنظيمية سبب نجاح عمليات التحول والتطوير، فعندما تتسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة فإن عمليات التجديد سوف تكون مقنعة للأفراد، فثقافة المنظمة تزود الأفراد بالهوية المنظمة و الالتزام الجماعي لتعزيز استقرار النظام.

6- تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوبة من العاملين داخل التنظيم.

7- تساعد الثقافة التنظيمية في تماسك التنظيم من خلال التقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل:

القيم، المعتقدات، و الأعراف ، والتوقعات بحيث تصبح هذه العناصر مرتبطة بالسلوك التنظيمي إلا

أن بعض الثقافة التنظيمية داخلها ثقافات تنظيمية فرعية قد تؤدي إلى الصراعات إذا لم تتعاون وتتفق

نحو ثقافة تنظيم موحدة تزيد من فاعلية التنظيم.

3-4-4 مستويات الثقافة التنظيمية: هناك تصنيفات مختلفة لمستويات الثقافة التنظيمية يمكن ذكر البعض

منها في:

1 مستويات الثقافة التنظيمية عند Schein:

يشير شين (Schein) إن الخطر الأكبر لفهم الثقافة المبالغة في تبسيطه. " فالطقوس وشعائر المنظمة و المناخ

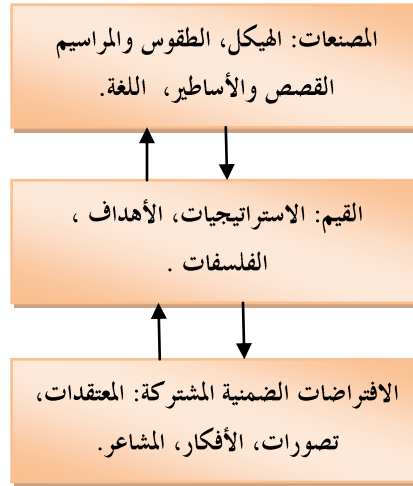
التنظيمي، ونظام المكافأة، و القيم الأساسية... الخ " هي فقط توضيحات للثقافة التنظيمية. والطريق الأفضل

للتفكير في الثقافة هو النظر إليها من مستويات عدة، بالإضافة إلى فهم وإدارة المستوى الأعمق فيها، كما هو

موضح في الشكل رقم (10) الذي بين أن الثقافة التنظيمية تتدرج من المستوى المرئي جدا إلى المستوى

الضمني غير المرئي جدا.

الشكل رقم (10): مستويات الثقافة التنظيمية عند Schein



Source: Edgar H. Schein, The Corporate Culture Survival Guide, Jossey-Bass , San Francisco, 2009, p 21.

2 مستويات الثقافة التنظيمية عند الغالبي والعامري:

ينظر الغالبي والعامري للثقافة التنظيمية من خلال أنها تتكون من مجموعة من مستويات يمكن توضيحها من خلال الشكل كآتي: يمكن تحديد مستويين اثنين للثقافة التنظيمية يتمثل الأول بالثقافة المرئية وهذه تتجسد بما يمكن أن يرى أو يسمع في المنظمة وخاصة من قبل العاملين و الزبائن. بعبارة أخرى تتجسد بكيفية السلوك في العمل وتنظيم المكاتب والعلاقات بين العاملين بعضهم ببعض الآخر وأسلوب تعاملها مع الزبائن ونوعية وطريقة اللبس والملابس. يمكن للقادمين الجدد للمنظمة من اكتساب وتقاسم الثقافة التنظيمية من خلال العناصر التالية¹:

- القصص والحكايات **Stories**: التي يتم تناقلها بين أفراد المنظمة جيلا بعد جيل والتي تحتوي على

مواقف وأفعال بطولية أو أعمال تدل على الحكمة وحسن التصرف بحيث يقتدي بها.

- الأبطال **Heros**: الأفراد الذين تفردوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية تعترف لهم المنظمة

بذلك بكل احترام وتقدير ومن هؤلاء عادة المؤسسون وبعض الآخرين ممن قاموا بأعمال كبيرة.

¹ نعمة الخفاجي، و منصور الغالبي، مرجع سابق، ص343.

- الطقوس والشعائر **Rites and Rituals**: هي مجمل الاحتفالات أو المناسبات تحييها المنظمة

وتعكس فكرها الجماعي سواء كانت مخططة أو عفوية لاستذكار مناسبات الإنجاز المتميز.

- الرموز **Symbols**: استخدام لغة خاصة وتعبيرات وإشارات غير لفظية و إيصال مواضيع مهمة في

حياة المنظمة.

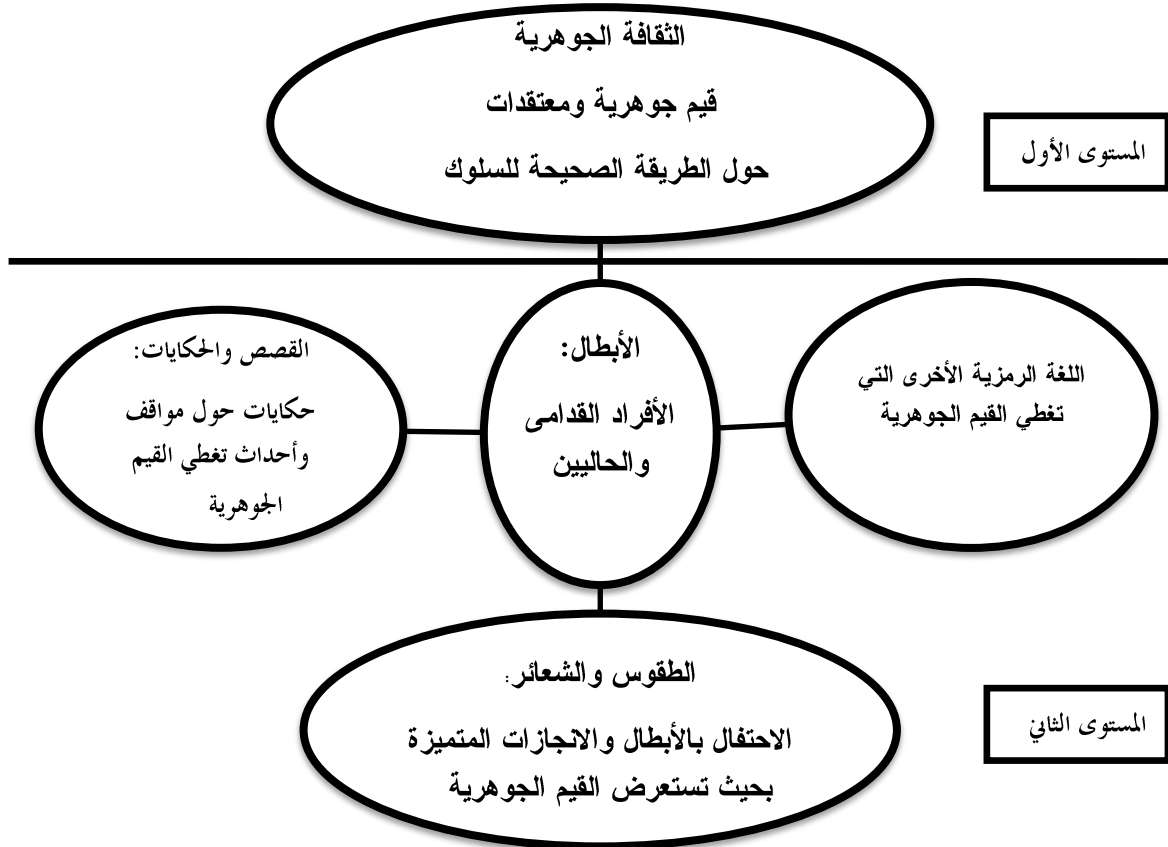
أما المستوى الثاني فيتمثل بما يسمى **الثقافة الجوهرية** و التي نقصد بها **القيم الجوهرية** أو الافتراضات

والمعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد وتساهم فعلا في صياغة حدود الثقافة المرئية المشار إليها

سابقا. والثقافة المتأصلة القوية تمجد قيما جوهرية تدعو إلى الالتزام العالي حيث يتم تعظيم التميز بالأداء

والاندماج بالعمل وخدمة الزبون والعمل ضمن فريق، حيث يمكن توضيح العلاقة بين المستويين في الثقافة

التنظيمية بالشكل الرقم(11): الشكل رقم (11): مستويات الثقافة التنظيمية عند الغالبي والعامري



المصدر: الخفاجي، نعمة، و منصور، الغالبي، قراءات في الفكر الإداري، دار اليازوري، 2008، ص344.

3 مستويات الثقافة التنظيمية عند هوكينز (Hawkins)¹:

يشير Hawkins إلى خمسة مستويات للثقافة التنظيمية هي كالاتي:

- المستوى الأول: المصنعات "artefacts" وتتجسد في: طريقة اللباس، الأثاث، البنايات... الخ
- المستوى الثاني: السلوك بمعنى ما الذي يقوله ويفعله الأفراد؟.
- المستوى الثالث: التفكير و طرقه التي تعيق السلوك والقيم التنظيمية قيد الاستعمال، إذ هي قاعدة من الافتراضات.
- المستوى الرابع: الجذور التحفيزية وهي الإحساس الأدنى لغرض ربط المنظمة والأفراد.

4 مستويات الثقافة التنظيمية عند Ott²:

أما Ott فقد حدد ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية هي:

- المستوى الأول: الجوانب المادية في التنظيم و تشمل طريقة تنظيم المكاتب، التقنية المتاحة، الرأي المقبول.... الخ، إضافة إلى الأنماط السلوكية للتنظيم بما في ذلك الأساليب القيادية المتبعة، أسلوب التعامل مع المهام، التنظيمات وكذا التفاعلات غير الرسمية، مع ديناميكية الجماعات، والاتصالات.
- المستوى الثاني: القيم و فلسفة التنظيم، اديولوجية العاملين به والمعايير الأخلاقية فيما يتعلق بالعمل ومستوى الأداء و الاتجاهات .
- المستوى الثالث: المبادئ الأساسية التي تحكم فعلا العمليات التنظيمية وسلوكيات الأفراد العاملين.

3-4-5 نظريات الثقافة التنظيمية:

كأي ظاهرة تنظيمية فإنه لابد من وجود خلفية نظرية تساعد في فهم وتحليل هذه الظاهرة و الاستفادة منها

¹Russell Mannion et al , **Measuring and Assessing Organizational Culture in the NHS (OC1)**, the National Coordinating Centre for the National Institute for Health Research Service Delivery and Organization Programme (NCCSDO), University of New York ,2008 ,p19.

²J.S .Ott , **The Organizational Culture Perspective**, New York, 1989 ,Books/Cole, P71.

والعمل على توجيهها بما يخدم مصلحة التنظيم الإداري، وتتمثل هذه النظريات في¹:

أ - نظرية هاريسون (Harrison) "الثقافة كأنواع":

طور هاريسون طوبوغرافيا مبسطة جدا تنقسم فيها الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع هي²: ثقافة القوة ، ثقافة الدور، ثقافة المهمة ، ثقافة الفرد.

- ثقافة القوة: ظهر في المنظمات الريادية والتي تهتم بقوة المركز والاتصالات غير الرسمية والثقة ذات بناء بيروقراطي و المقدره والمرونة والحركية هي قوة المركز المستمدة من المالكين.
- **ثقافة الدور:** قوة الثقافة تختص بها المستويات العليا من الإدارة البيروقراطية والرسمية، فينسق المدير الأعلى بين المختصين والمجالات الوظيفية و الأعراف هي قواعد العمل وإجراءاته وصفاته حيث يتسم العمل بالعقلانية و البيئة المستقرة تظهر صعوبة في تغيير ثقافة الدور ، فيشعر الكادر بأمان حيث يتمتع بالقدرة على التنبؤ.
- **ثقافة المهمة :** تظهر في المنظمات المصفوفية حيث يتكون موقع القوة في نقاط التقاطع (ملتقى الطرق) للمسؤوليات فيميل العاملون للتمسك بترابط أو تعدد المسؤوليات حيث تكون الاستقلالية نسبية تؤثر على الخبرة ، فتقل حاجة الصلاحية للفرد سريعة نتيجة تمتع المنظمة بالمرونة وتقل الحاجة الصلاحية للفرد وفرق العمل، حيث تكون عمليات اتخاذ القرار سريعة نتيجة تمتع المنظمة بالمرونة. عندما تواجه المنظمات صعوبة في إيجاد المتخصصين أو انجاز و فرات اقتصادية .
- ثقافة الفرد: يبرز أساسا في هذه الثقافة التي تجعل الأفراد يندمجون في عملهم تحقيقا لوفرات متعددة مع فرق المهنة والاتحادات إذ هي مثال على هذا النمط من الثقافة . فلا توجد سيطرة رسمية أو هدف

¹ نكي هابيس، إدارة الفريق - إستراتيجية النجاح، ترجمة سرور، سرور علي، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 198-204.

² نعمة الخفاجي ، الثقافة التنظيمية، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 33.

منفرد حيث تكون أهداف الأفراد وموضوعيتهم كقيود لتأثير المنظمة على تقاسم الخبرات الأساسية فينتجه الأفراد إلى لغة المصالح المشتركة. لأنه لا يوجد هيكل رسمي يجمعهم.

ب نظرية بيترز (Peters) "الثقافة كرموز":

تشير هذه النظرية للثقافة التنظيمية من خلال النظر إلى الرموز، والأنماط التي تجعل التنظيم متماسكاً مع بعضه. فتتبنى الشركات الغربية مرتفعة النجاح مثل أي بي أم **IBM** و **Mars** وكذا الشركات اليابانية مثل هوندا **Honda** وسوني **Sony** رموزاً، وشعارات تمثل الشركة. ويمكن أن يأخذ الترميز التنظيمي العديد من الصيغ: الطقوس والعادات والتقاليد والشعارات والانجازات والأساطير والشعارات التنظيمية والحقائق الفنية مثل الشعارات والمعماريات أو التصميمات.

حيث يؤكد توم بيترز (Tom Peters) أن استخدام الرموز التنظيمية يمكن أن توفر المفاتيح لتغيير الثقافة التنظيمية بنجاح. فتساعد الرموز المشتركة جميع أعضاء التنظيم على رؤية أنفسهم بأن لديهم شيئاً معيناً مشتركاً، وبأنهم مميزون عن العالم الخارجي.

أ - نظرية بيتيغرو (Pettigrew) "نظرية المؤسس والرمز": مفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي

يضع رسالة المنظمة وأهدافها وإستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه وفلسفته، ومعتقداته وكيف ستكون المنظمة فيما بعد) وبالتالي يخلق نوعاً من الرمزية بينه وبين الأعضاء وهذا ما نلمسه في كبريات الشركات العالمية (McDonalds, IBM, FORD) وغيرها وهذا ما يتم عن طريق: الإدارة الرمزية بمعنى يصبح لهؤلاء الرموز قيم ثقافية وأخلاقية وتنظيمية، إذ يقوم بتحويل قيم وثقافة العاملين فتسمى رموزاً، إما من خلال القيادة التحويلية أو عن طريق القيادة التبادلية. بمعنى أن يبدل الثقافة السائدة في تلك المنظمة بأخرى جديدة، وعندئذ يعرفون بالقيادة الرموز التحويلية أي يقومون بتغيير النمط الثقافي السائد. أما التغيير بالأنظمة والهيكل التنظيمي من أجل نجاح المنظمة فيلجأ القادة إلى تغيير كل من الأنظمة (القوة والرقابة والهيكل التنظيمي) من أجل تعزيز المشاركة

والمرونة وتسيير التكيف و الإبداع، إذ تساعد هذه المكونات التنظيمية على نجاح أهداف الكثير من المنظمات وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي¹.

د- نظرية بيترز و وترمان (Peters & waterman) "الثقافات كنظم":

بين (Peters & waterman) في كتابهما في "البحث عن الامتياز" (In Search of Excellence) ثمانية مبادئ

كأساس لظهور التنظيمات الممتازة أي تنظيمات القطاع العام والخاص مرتفعة الأداء تتمثل هذه المبادئ في :

- التحيز للأداء

- القرب من العميل

- الاستقلال والمبادرة

- الإنتاجية من خلال الناس

- وضع اليد، وقيادة القيمة

- الارتباط بالقيود الاجتماعية

- الشكل البسيط، و القلة في العاملين

- خواص صائبة- ومحكمة آنية.

ه - نظرية شين (Schein. 1985) الثقافة كمعتقدات مشتركة":

بين Schein أن الثقافة التنظيمية تذهب أعمق مما افترضته النظم والرموز، حيث أكد أن القلب الرئيسي لأي ثقافة تنظيمية هو فئة من المعتقدات والافتراضات المشتركة التي تدعم كل شيء داخل التنظيم. فيقدم نموذج

الثقافة التنظيمية على مستويين، فعلى السطح يوجد مستوى الظهور، وهو عن الأنماط والمناهج المميزة التي

ينتهجها الأفراد داخل المنظمة. ويتكون من معتقدات المديرين والموجهين عن الرؤية والتخطيط الاستراتيجي.

¹ أكتف الصرايرة، علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنيين؛ مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد18، العدد 4، 2003، ص 191.

ويقع وراء كل هذا المستوى القلبي (أو الرئيس) والذي يتكون من اديولوجيات وقيم وافتراسات ومعتقدات عميقة الجذور.

و نظرية فان مائين و بارلي (Van Maanen and Barley) الثقافة كشبكات:

اقترح هذان الباحثان أن من الأكثر فائدة رؤية الثقافة التنظيمية كشبكات من مجموعات أصغر داخل التنظيم، فيمكن أن يطور كل قسم أو جزء أو فريق أو مجموعة عمل النمط الخاص به، و في بعض الأحيان يمكن أن تتداخل هذه الأنماط كثيرا بحيث يتشابه النهج الذي ينتهجه أحد الأقسام كثيرا مع ذلك الخاص بالآخرين. وهذه هي التنظيمات التي تصنف بأن لها ثقافات تنظيمية قوية.

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المنظمة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها ومفاهيمها وعاداتها وقواعدها السلوكية الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء التنظيمي بكل عناصره متماسك وقوي، فيترتب على هذه القوة أداء و إنجاز جيد من خلال:

أ - الأهداف المشتركة لجميع العاملين.

ب الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن قوة الثقافة التنظيمية المتمثلة في - وجود التزام قوي من قبل عدد كبير من العاملين وفي درجة مشاركة عالية فيها- ليس ضمانا أكيدا لفعالية المنظمة وإنما تكمن في درجة ملائمة الثقافة التنظيمية لمواجهة المشكلات المفروضة من البيئة إذ تبدو متغيرات حرجة يجب أخذها بالحسبان بالإضافة إلى قوة الثقافة.

3-5 أساسيات الثقافة التنظيمية:

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع فهناك جوانب عديدة تختلف فيها المنظمات؛ فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها وما يتماشى مع أهدافها ورسالتها. ومن خلال هذا الجزء نتطرق إلى مكونات الثقافة التنظيمية، و أبعاد قياسها وأنواعها .

3-5-1 مصادر تكوين الثقافة التنظيمية:

تتكون ثقافة المنظمة من خلال تفاعل عديد من العناصر أهمها ما يلي¹:

1 خصائص العاملين: إن لخصائص العاملين أثرا في تكوين الثقافة التنظيمية إذ أن المنظمة تختار وتعين

وتحتفظ بالذين يشتركون معها في القيم التي تؤمن بها، وبمرور الزمن فإن الذين يعارضون قيمها

يتزكون العمل، أما الذين يستمرون في العمل فينتقون مع ثقافة المنظمة السائدة ليصبحوا أكثر تقاربا

مع بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعدا عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.

2 أخلاقيات المنظمة: معظم القيم الثقافية للمنظمة تستمد من شخصية المؤسسين ومعتقداتهم و الإدارة

العليا. فتقوم المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد السلوك الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها

من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة.

3 نظام حقوق الملكية : تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته إذ ينتج عن ذلك وجود

الأعراف والقيم والاتجاهات، إذ تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه قد تم إعطاؤهم مقدارا

كبيراً من موارد الشركة كالرواتب والامتيازات الأخرى. والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق

بالأجور وحق التوظيف مدى الحياة والاشتراك في الأرباح ؛ مقابل ذلك هم مسؤولون عن مهامهم.

وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد. إن محاولة تخفيض هذه الحقوق

قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين

على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.

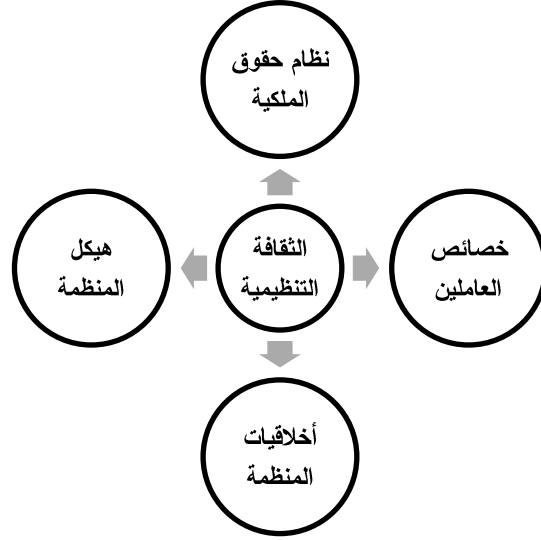
¹ جودة عبد اللطيف ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 26، العدد 2، 2010، ص125.

4- الهيكل التنظيمي: يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد.

وهناك كثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش

المعلومات وتسرع من تدفقها.

شكل رقم (12) مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: جودة عبد اللطيف، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 26، العدد 2، 2010، ص125.

ويتأثر بناء الثقافة التنظيمية عادة بثلاثة عناصر رئيسية¹:

- بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمة، فبعض المنظمات ذات البيئة المتحركة الديناميكية تكون ثقافتها متفتحة و سريعة التغير مثل المنظمات التي تعمل في مجال الاتصالات أو المنظمات العاملة في مجال الحاسوب؛ في حين تعمل منظمات أخرى في مجالات تقليدية لأكثر استقراراً وأقل عرضة للتغيير.
- القادة الإستراتيجيون الذين تنتشر أفكارهم وآراؤهم إلى باقي المنظمة والعاملين.
- الخبرة لدى القادة وممارساتهم السابقة و كذلك التجارب التي مرت بها المنظمة سابقاً.

¹ صالح العامري ، و طاهر الغالي ، الإدارة والأعمال، دار وائل، الأردن، 2007، ص124

3-5-2 مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية حسب الفريجات من عناصر مختلفة أهمها¹:

1. **القيم التنظيمية** : وهي القيم في مكان أو بيئة العمل حيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ومن هذه القيم. على سبيل المثال: المساواة بين العاملين و الاهتمام بإدارة الوقت و عدم قبول الرشوة.

2. **المعتقدات التنظيمية**: وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة التنظيمية، وكيفية انجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي.

3. **الأعراف التنظيمية**: وهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل.

4. **التوقعات التنظيمية**: تتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء . وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي تساعد وتدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية.

و حسب نجم هناك مجموعة من العناصر مكونة للثقافة التنظيمية وهي²:

- **العناصر الصلبة**: تتمثل في الهيكل التنظيمي و الأنظمة و القواعد و الإجراءات المحددة.

- **العناصر الناعمة**: تتمثل في الأسلوب والمهارات والقيم و المبادئ وأخيرا الرموز والقصص والشعائر الخاصة بالشركة.

¹ خضير الفريجات و آخرون، **السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة** - دار إثراء، الأردن، 2009، ص266.

² نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار**، دار وائل، الأردن، 2007، ص77.

بعد أن تتشكل ثقافة المنظمة لأبد من العمل على ترسيخها وضمان ديمومتها وذلك من خلال الوسائل التالية:¹

- 1 - إدارة الموارد البشرية: وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدرجاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين و التدريب والتطوير وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها.
- 2 - ممارسات الإدارة العليا: و لترسيخ ثقافة المنظمة فإنه يتعين على الإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة و اعتقاداتهم، لذا يجب أن تعزز أفعال الإدارة العليا وأقوالها وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأبحاث الجارية في المنظمة.
- 3 - التثبيح: و هو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة. إن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، لذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها. وتسمى عملية التكيف التثبيح من خلال برامج التثوير والتعريف والتدريب وغيرها.
- 4 - النظم و العوائد الشاملة: وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء.

3-5-3 أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:

- 1 - الثقافة البيروقراطية: في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

¹ خضير الفريجات و آخرون، مرجع سابق، ص 267.

2 - الثقافة الإبداعية: وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3 - الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة حيث توفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون فيكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة. وتصنف الثقافة التنظيمية إلى: ثقافة قوية و ضعيفة:

1 - الثقافة القوية: تعتمد على ما يلي:

- عنصر الشدة و يرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات.
- عنصر الإجماع و المشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء. ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من العوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، حيث تؤدي الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به.

2 - الثقافة الضعيفة: تنتج الثقافة الضعيفة سير الأفراد في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات غير واضحة في كثير من الأحيان وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وملائمة لقيم واتجاهات العاملين.

و تصنف الثقافة التنظيمية كذلك إلى¹:

1 - الثقافة التشاركية: يستمتع الأفراد في هذا النمط من الثقافة بالتشارك في المعلومات وبمساعدة بعضهم البعض.

¹ هيثم حجازي، ، إدارة المعرفة - مدخل تطبيقي-، دار الأهلية، الأردن، 2005 ، ص112.

2 -ثقافة التعاونية: يتعاون المستخدمون مع بعضهم حينما يكون الأمر ضروريا، ولكن درجة الاتصال بين الأشخاص تكون منخفضة.

3 -ثقافة التعايش: يسامح المستخدمون بعضهم البعض لأنه يجب عليهم القيام بذلك، ولكن تدفق المعلومات يكون مقيدا جدا.

أما (Daft) فيصنف الثقافة إلى أربعة أنواع هي¹:

1 ثقافة التكيف: والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن، وفيها تقوم المنظمة بالتغيير الفعلي، كما يتم فيها مكافأة الابتكار والمخاطرة.

2 ثقافة الرسالة: وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤيا لأغراضها، حيث يكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغير السريع.

3 ثقافة القبيلة: يركز هذا النوع من الثقافة أساسا على مدى انهماك ومشاركة أفراد التنظيم، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.

4 -الثقافة البيروقراطية: ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك والامتثال والتعاون بين الأفراد.

كما تصنف الثقافة التنظيمية أساسا إلى ثقافة تأسيسية أو ثقافة كفاءة مقابل ثقافة دفاعية أو ثقافة جامدة / مقاومة مثلا : في فئة الثقافة التأسيسية أو الكفاءة، يمتلك الموظفون توقعات سلوكية وقواعد الانجاز و الإبداع الكفاءة و المشاركة و الدعم و التجاوب و التركيز على المكافئة لأدائهم. في هذا النوع من الثقافة يملك الموظفون المعرفة الكافية لعملهم فيميلون إلى مساعدة بعضهم بعضا، وتوفر لهم مستوى عالي من الاكتفاء المتبادل للاحتياجات ويتوجهون إلى زبائنهم. في الجهة المقابلة و بالنسبة إلى صنفى الثقافة الدفاعية أو الثقافة الجامدة /

¹ شاكر الخشالي ، وإياد التميمي ،الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة، دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 13، العدد1، الأردن،2009، ص218

المقاومة ، إن الموظفون يملكون توقعات سلوكية وقواعد القبول والموافقة والاعتمادية والمعارضة والقوة و القمع . في هذا النوع من الثقافة إن الموظفين يتبعون القواعد المتفق عليها فيميلون إلى إدارة مهمتهم لحماية مكانتهم، ويتوجهون لمهامهم بدلا من مصالح العميل. وهنا تكمن العلاقة بين **الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية**. فمثلا وجد **Ouchi** أنه بالتركيز على القيم الإنسانية مثل: التحفيز، المشاركة، والتركيز على المكافآت، فيخلف تأثيرات ايجابية على الشركات اليابانية، و المنظمات ذات الثقافة الايجابية، أين يستقبل الموظفون ردود أفعال ايجابية سريعة ومكافآت على أدائهم، يتجاوبون جيدا مع المحيط العمل ويتأقلمون جيدا مع الظروف المتغيرة.¹

3-5-4 أبعاد الثقافة التنظيمية:

إن الغاية من تحديد أبعاد الثقافة لأهميتها البالغة : تساعدنا على فهم طبيعة القوى الحساسة التي تؤثر في أفعال العاملين. حيث تأتي أهميتها و يتداخل الحديث مع أبعاد ثقافة المنظمة و خصائصها تارة ومع عناصرها ومكوناتها تارة أخرى كما يتضح في ما يأتي²:

1 -الاستدلال على أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال خصائص تلك الثقافة إذ حددت تلك الأبعاد بالآتي:

- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر
- العدائية
- التوجه نحو النتائج
- التوجه نحو الفريق
- التوجه نحو الأفراد
- الاهتمام بالتفاصيل

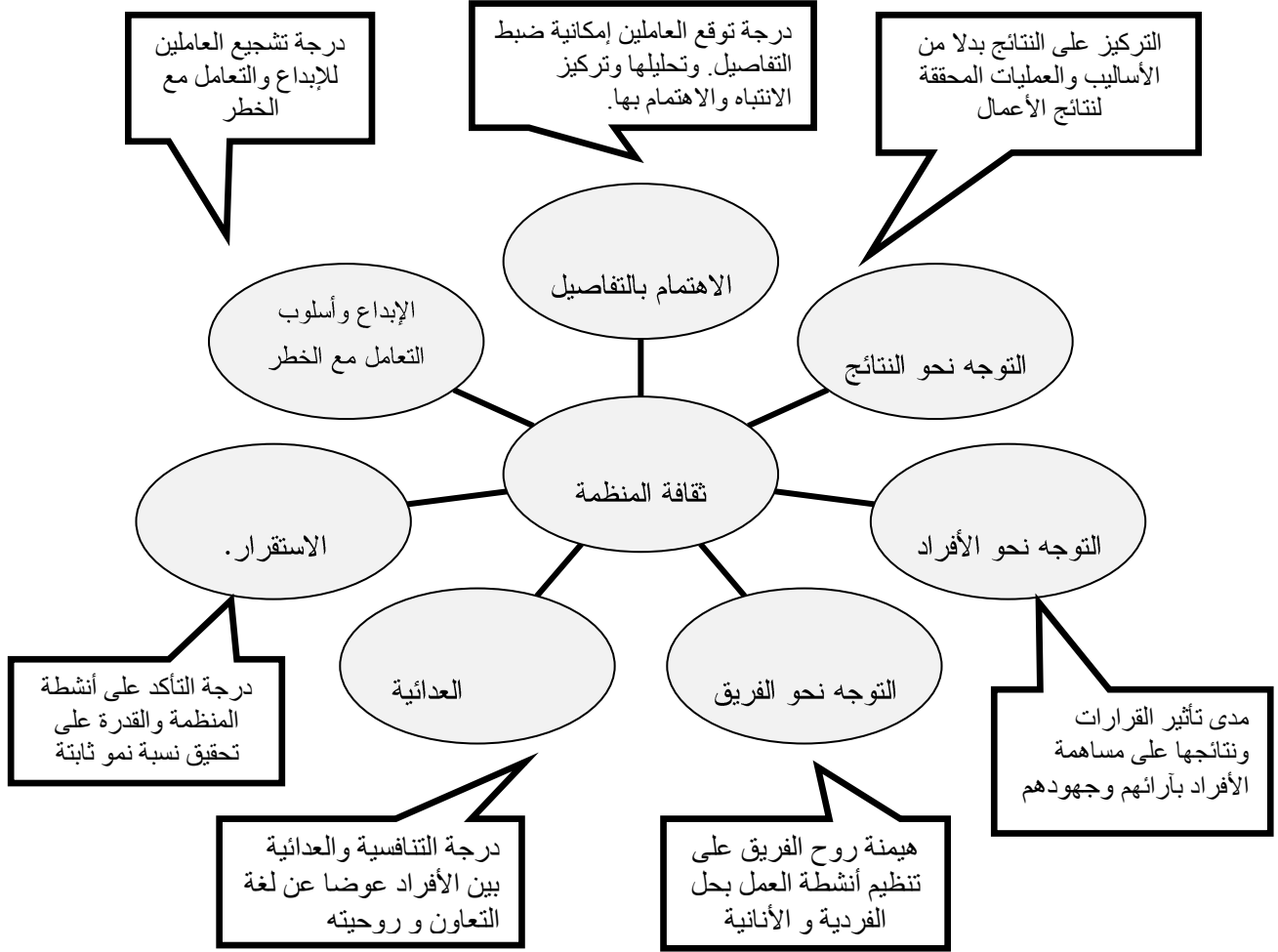
¹ Miseung Shim ,Factors influencing child welfare employee's turnover: Focusing on organizational culture and climate, Children and Youth Services Review, 2010 ,32 p848.

² نعمة الخفاجي، **الثقافة التنظيمية**، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص40.

• الاستقرار.

و يجسد ذلك الشكل رقم (13) وصفا لشبكة أبعاد ثقافة المنظمة بدلالة خصائصها.

الشكل رقم (13) شبكة أبعاد ثقافة المنظمة بدلالة خصائصها



المصدر: نعمة الخفاجي، الثقافة التنظيمية، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص40

2+ الاستدلال على أبعاد ثقافة المنظمة بدلالة عناصرها والتي تتضمن ما يأتي:

- القيم الصريحة وغير الصريحة.
- التوقعات الضمنية والإضافية لسلوك الأعضاء.
- الأعراف والتقاليد والطقوس والشعائر.

- القصص والأساطير حول تاريخ المجموعة.
 - لغة الحديث النموذجية المستخدمة بالمجموعة في بيئتها.
 - المشاعر والتفاعل السائد في مناخ المجموعة وطريقة تعاملهم مع أصحاب المصالح.
 - الرموز والتعبيرات المجازية المجسدة لحالتي الوعي واللاوعي عند أعضاء المجموعة.
- 3+ الاستدلال عن أبعاد ثقافة المنظمة من خلال الإيمان بأهمية ربط المعرفة الضمنية مع التساؤلات الخارجية من أجل الحصول على افتراضات تساعد على تفسير أوجه ثقافة المنظمة ما ظهر منها وما خفي. حيث يمكن فهم ذلك عن طريق تشخيص تلك الأبعاد وما يثار عن أسئلة تتطلب إجابة .
- 4+ الاستدلال عن أبعاد ثقافة المنظمة عن طريق محيط المنظمة: حدد (06) ستة أبعاد مفترضا أنها انعكاس لحالة تكوين الثقافة داخل محيط المنظمة، والأبعاد هي:
- **انظمة سلوكية:** تعكس أنماط السلوك الملاحظ، فهي تضمن لغة المجموعة و الطقوس والشعائر مناسبة لأنماط السلوك فتعكس العضوية بالمنظمات أو المجموعات الخاصة.
 - **القيم المهيمنة:** وهذه المعتقدات خاصة تعبر المنظمات والمجموعات عن هويتها منها مثلا عندما تخلق المنظمة تصورا عن الجودة يتم تبني عددا من الأهداف والسياسات لانجازها.
 - **الأعراف والتقاليد:** هذه الأنماط عامة من السلوكيات التي يتوقع أن يلتزم بها جميع أعضاء المجموعة، منها مثلا معايير العمل الحاكمة لعلاقة المنظمة مع المتعاملين معها.
 - **القواعد:** وهي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به، تضعها الإدارة وتطلب الالتزام بها و إتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لانجاز أعمال المنظمة.
 - **الفلسفة:** تعكس الفلسفة المعتقدات العامة للأفراد الذين يتمسكون بها ويسترشدون بها عقليا كأساس للعمليات المطلوب انجازها. والفلسفة انعكاس للقيم، فتحدد فلسفة المديرين سياسات المنظمة وممارستها في إطار ثقافتها وعملياتها.

- **المناخ:** الترتيب المادي للأبنية، والاتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية وأساليب الإدارة وتصميم لمجالات عامة تساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المنظمة فيحتوي كل بعد من ثقافة المنظمة على فكرة معقدة. ولعل مراعاة حالة التعقيد في تلك الأبعاد يهيئ قدرة المنظمة على وصف دورة التأثير المتبادل والمستمر بين الثقافة والمنظمة.

أبعاد الثقافة التنظيمية حسب هوفستيد " Hofstede ":

بناء على دراسة ميدانية شملت عشرين وحدة تنظيمية في عشر منظمات أعمال هولندية ودانمركية، شملت عينة كبيرة من الأفراد، حيث بنيت على منهجية كمية ونوعية، وبالاستعانة بمركز متخصص توصل هوفستيد وزملائه، إلى انه هناك ستة أبعاد مستقلة تصف الممارسات التنظيمية في منظمات الأعمال المبحوثة، وفي ما يلي توضيح لهذه الأبعاد اعتمادا على دراستي هوفستيد (Hofstede et al 1991; Hofstede، 1998):¹

- **بعد الإجراءات مقابل النتائج:** يفسر هذا البعد الفروق بين الاهتمام بالوسائل، وبكيفية عمل الأشياء، وبين الاهتمام بالغايات وتحقيق النتائج. فالممارسة مرتبطة بالإجراءات التي تؤكد على الثبات والدقة والاهتمام بالتفاصيل وعمل الأشياء بشكل صحيح، في حين تؤكد الممارسة المرتبطة بالنتائج على الريادة ومتابعة الأهداف والغايات الواضحة ووجوب تحقيقها.

- **بعد العاملين مقابل الوظيفة:** ويفرق هذا البعد بين الاهتمام بالعاملين و أداء الوظائف إذ تركز الممارسة المرتبطة بالعاملين على اهتماماتهم ومشاكلهم، في حين تركز الممارسة المرتبطة بالوظيفة على متطلبات الأداء الوظيفي.

- **بعد المنظمة مقابل المهنة:** يفرق هذا البعد بين الممارسات الدالة على انتماء العاملين لمنظماتهم وتلك الدالة على انتمائهم لمهنتهم. وتهدف الأولى إلى تبني أهداف المنظمة وتوقعاتها. في حين تركز الثانية على تبني أهداف المهنة والسمو بها، وتتصف الممارسات المرتبطة بالمهنة بمستوى عال

¹ عادل الرشيد، مرجع سابق ، ص 1642.

من أخلاق العمل والثقة والتعاون بين أفراد المنظمة، كما تتصف بالاهتمام الجاد بمسائل العمل اليومية. بينما تتصف الممارسات المرتبطة بالمنظمة بضعف عوامل الاعتراف بالإنجاز وضعف المكافآت. كما تتصف بالنظرة العرضية لمسائل العمل اليومية، وبأن التفضيلات الشخصية هي التي تحدد السلوك التعاوني بين أفراد المنظمة.

- **بعد النظم المفتوحة مقابل المغلقة:** يفرق هذا البعد بين الممارسات المرتبطة بنظم الاتصال المفتوحة بين العاملين. وتلك المرتبطة بنظم الاتصال المغلقة. حيث تتصف الممارسات المبنية على الاتصال المفتوح بتشجيع التبادل الكامل للمعلومات والآراء وتعزيزها. كما تتصف بالأسلوب غير الرسمي في العمل، وبتعدد قنوات الاتصال وسهولتها، وبفترات التهيئة القصيرة في العمل. في حين تتصف الممارسات المبنية على الاتصال المغلق بضبط تبادل المعلومات والآراء ومراقبتها. و بأنها تعكس أسلوب العمل الرسمي، كما أنها تتصف بوجود فترات تهيئة طويلة في العمل.

- **بعد الرقابة المرنة مقابل المحكمة:** يعكس هذا البعد البناء الداخلي للمنظمة. و تتصف الممارسات في ظل الرقابة المرنة بالتعامل مع متطلبات العمل على أساس مرن، وبتكييف هذه المتطلبات وفق حاجات العاملين. في حين تتصف الممارسات في ظل الرقابة المحكمة بغياب المرونة في التعامل مع متطلبات العمل، فتكون إجراءات العمل وأنظمتها واضحة و محددة، حيث يتم التقيد بها.

- **بعد السلوك المعياري مقابل البراغماتية:** وتعكس الممارسات المعيارية الأسلوب التقليدي في العمل الذي يضع التجربة و المعايير المنظمة أولاً. أي عمل ما تعتقده المنظمة بأنه صحيح. بينما تضع الممارسات البراغماتية (العملية) توقعات الزبائن أولاً. أي عمل ما يطلبونه.

3-5-5 قياس الثقافة التنظيمية:

إن الصعوبات في تفسير معنى ومحتويات الثقافة التنظيمية هي التي تعمل على الحد من إمكانية الباحثين في تعميم النتائج التي تم التوصل إليها كما أنها هي التي تؤدي إلى اختيار الأسلوب الكمي أو النوعي أو كليهما في

دراسة الثقافة التنظيمية. و خلال العقدين الماضيين كان الباحثون المهتمون بدراسة الثقافة التنظيمية منشغلين في مناقشات مستفيضة حول طرق البحث التي يمكن تبنيها في هذا الموضوع. فيقع مفهوم الثقافة التنظيمية ضمن مجال السلوك التنظيمي، الذي يوصف باستخدامه للمدخل النوعي في البحث¹، حيث يتناول الباحثون دراسة الرموز والأحاسيس والمشاركة في الملكية، وعليه استخدم الباحثون الطريقة النوعية في قياس الثقافة التنظيمية. وقد تم تطوير العديد من المقاييس في هذا المجال. فبالرغم من أن تصور الباحثين للثقافة التنظيمية كان متشابها لكن تقييمهم لها كان مختلفا وبشكل كبير في العديد من الجوانب الملموسة للمنظمة.²

قام الباحثون في الثقافة التنظيمية بوضع نموذج لقياسها يركز على أحد الأمرين القيم والممارسات العمل والحجة القوية للباحثين في استعمال القيم هي أن أكثر تعاريف الثقافة تملك القيم في جوهرها ، لأن نهج القيم يسمح بدراسة الثقافة التنظيمية في العمق للمنظمات. والعيب في نهج القيم أن الممارسين والباحثين لا يستطيعون القيام بدراسات مقارنة. وهكذا تطور الاهتمام حديثا بنهج مرتكز على الممارسة لوضع أبعاد الثقافة التنظيمية، فتبلور ذلك في دراسة هوفستيد(2001) Hofstede التي بينت أن المنظمات تبرز أكثر من الاختلافات في الممارسات ما في القيم. لوضع أبعاد الثقافة التنظيمية من الممارسة والسلوك يجب عدم تجاهل وإهمال القيم لأن معظم الباحثين اتفقوا على أن القيم تؤثر في الممارسات.

وفي اتجاه معاكس احتجوا على القيم تستطيع أنا تكون مستمدة من ممارسات موجودة داخل منظمة ما. حيث تشمل ممارسات العمل الثقافي التشارك في المعرفة والمعلومات بحرية و اتخاذ المخاطر والميل إلى تعزيز و اتباع القواعد³.

¹Pierre A. Balthazard, & Robert A. Cooke ,Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing The Behavior-Performance Continuum , **Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences** – , 2004p2 .

² شاكر الخشالي ، إباد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، **مجلة البصائر**، المجلد 13، العدد1، الأردن، 2009، ص218.

³ Mran U Khan et al, An Organisational Culture Model for Comparative Studies: A Conceptual View , **International Journal of Global Business**, 3 (1),2010 ,53-82, 53,p

3-5-6 تغيير الثقافة التنظيمية

ليست جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة؛ فكما أسلفنا فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفعالية المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة المنظمة. والسؤال الذي يطرح نفسه كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة؟

عملية التغيير الثقافي يمكن أن يحدث أو لا، وتكون أولاً، إذ يعتمد على المستويات الأعمق للثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال كالفرضيات والقيم، وهي جوهر الثقافة، وتوجد ضمن الجزء المغمور المخفي غير المرئي، إذ تعد هذه الفرضيات صعبة التغيير، وتحتاج إلى وقت وجهود كبيرة، على عكس الجزء الظاهري السطحي من الثقافة، إذ يمكن تغييره بسهولة و المتمثل في المصنعات¹.

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الفرضيات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما. وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة، وقد قدم Porter and Steers أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي²:

1 - الإدارة عمل الريادي: إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية يعتبر

كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها. فأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

2 - مشاركة العاملين: عملية إشراك العاملين في المبادئ والأسس الهامة لتطوير و تغيير ثقافة المنظمة

فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل.

¹ فياض العزاوي، مرجع سابق، ص193.

² محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2002، ص317.

3- المعلومات من الآخرين : إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة تعتبر عنصرا هاما

في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه

سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

4- العوائد والمكافآت: يقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى

يشعر بالولاء و الانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

كما نجد أنه يوجد العديد من المؤشرات التي تعكس حقيقة أن الثقافة التنظيمية يمكن تغييرها عند تحقق واحد أو

أكثر من الظروف التالية¹:

- وجود أزمات مؤثرة.
- تغيير القيادات
- حداثة التنظيم
- صغر حجم التنظيم
- ضعف الثقافة الحالية.

2- مداخل تغيير الثقافة التنظيمية:

يوجد مدخلين لتغيير الثقافة التنظيمية:²

- مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:

تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة من خلال تقريرها بأن السلوكيات والقيم

الجديدة التي تريد نشرها يجب مراعاتها بدءا بالإدارة العليا نفسها مع مراعاة تلك القيم. والإدارة العليا يمكنها

¹ جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، 2006 ، ص37.

² أبو بكر، مصطفى، الموارد البشرية - مدخل لتحقيق ميزة تنافسية- الدار الجامعية، مصر، 2004 ، ص96.

أن تحاول تغيير الثقافة من خلال القيادة والنماذج. والميزة الأساسية لهذا لمدخل التغيير من القمة إلى القاعدة يمكن تنفيذه بسرعة.

• **مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة):**

تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في عملية التغيير عن طريق جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار. وهذا المدخل قد يكون تنفيذه بطيئاً مقارنة بالمدخل السابق ولكنه يدوم لفترة أطول لأن العاملين قد اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

1 نجاح التغيير الثقافي: أورد الباحثين مجموعة من متطلبات النجاح وهي¹:

- فهم الثقافة التنظيمية القديمة أولاً بسبب أنه لا يمكن تطوير الثقافة الجديدة ما لم يفهم المديرون والعاملون من أين يبدأون (معرفة نقطة الانطلاق).
- تهيئة الدعم للعاملين و الفرق التي تمتلك أفكارا عن الثقافة الأفضل مع توفر الإرادة للعمل على تطبيق هذه الأفكار.
- إيجاد ثقافات فرعية تكون أكثر فعالية في المنظمة واستخدامها كأمتلة يستطيع العاملون تعلمها.
- لا يفضل استخدام الهجوم الثقافي إنما التفكير بإيجاد طرق لمساعدة العاملين والفرق للقيام بوظائفهم بفعالية أعلى.
- التعامل مع تصور الثقافة الجديدة كمبدأ يقود للتغيير، وليس كمعجزة للعاملين
- الاعتراف أن التغيير الواسع بثقافة المنظمة يأخذ (5-10) أعوام.
- التعايش مع الثقافة الجديدة باستعمال كلمات واضحة بدلا من الغامضة.

¹ نعمة الخفاجي، مرجع سابق، ص129.

3-6 علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة

إن الجزء الأصعب في تطبيق برنامج إدارة المعرفة هو تأمين الثقافة الصحيحة والمناسبة لها فإذا ما شاهد الأفراد المعنيون قيمة ومنفعة المشاركة بمثل هذه البرامج، وحصلوا على المنافع منها، فإن الموضوع يكون قد حسم لصالح البرامج. لذا فإن تفهم العاملين المنفعة التعاونية وتجاوبهم مع متطلبات توفير المعلومات، يحقق منفعة المنظمة الكلية فيؤكد على مسؤولية إدارة المعرفة ودورها الفاعل. حيث نبين من خلال هذا الجزء أهمية توفر ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة .

3-6-1 بناء ثقافة المعرفة

بغية توليد ثقافة تنظيمية تعاونية لإدارة المعرفة أو ما يعرف بـ "ثقافة المعرفة"، لابد من توفر عنصرين الأول: وجود "مناخ من الثقة والانفتاح في بيئة تقدر التعلم والمزاولة المستمرة تقديراً عالياً فتتمنئها وتدعمها" والتحدي الأكبر في إدارة المعرفة هو تأمين مشاركة العاملين في خلق المعرفة وتقاسمها. وهذا يتطلب تغييراً في العقلية الثقافية التقليدية، ونقلها من مفهوم "اختزان المعرفة" إلى "تقاسم المعرفة". الثاني: الحفز؛ فالحفز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة لذلك من المهم إدارة توقعات العاملين وآليات حفزهم. فمنطق خلق إدارة المعرفة الثقافية يمكن لقيم معينة مفترضة لمنظمة ما أن تؤدي إلى سلوك إيجابي أو سلبي كما تؤدي إلى تشغيل إدارة المعرفة على سبيل المثال: الطموح والحافز ايجابيان لتبادل المعرفة والثقة المتبادلة بين الموظفين ستؤثر بطريقة ايجابية على إدارة المعرفة. من الجانب الآخر المنافسة السلبية وعدم الرغبة في التشارك المعرفة تعتبر من العوامل التي تؤثر على المعرفة وإدارتها سلباً.

يعتقد الباحثون أن الثقافة التنظيمية تؤثر على إدارة المعرفة بأربعة طرق مختلفة² (Delong and Fahey,2000)

1 - الثقافة المفروضة تشير إلى النوع الأكثر أهمية للمعرفة.

¹ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سابق، ص17.

² Allameh Mohsen et all, The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management(A Case Study: Isfahan University), Procedia Computer Science 3,2011 ,1224-1236, p 1229.

2 تعمل الثقافة في العلاقات الشخصية والتنظيمية كمتغير وسيط لإدارة المعرفة.

3 تعين الثقافة التنظيمية المشهد، للتعاملات الاجتماعية (العلاقات التبادلية بين أعضاء المنظمة).

4 تصيغ الثقافة العمليات الضرورية لإنتاج المعرفة الجديدة وانتقائها.

توجد افتراضات في جوهر الثقافة كعنصر مركزي، و إن أهم هذه الافتراضات هي مرتبطة بالمعرفة التنظيمية. والطريقة الثانية التي تؤثر بها الثقافة على إدارة المعرفة ما ارتبطت بالتنظيم والاستخدام الدائم للسؤال: من يملك المعرفة الفرد أم المنظمة؟ أحيانا تكون المعرفة رسمية ولكن في معظم الوقت لها طبيعة رسمية وضمنية مع سلوكيات في المنظمة.

كما أن عمل المعرفي الحقيقي يرتبط بالإدارة التي تولي ثقة للعاملين في المجال المعرفي، حيث تحصل نتائج أفضل من الإدارة على أسلوب الأمر و السيطرة¹.

وفي نفس السياق أوضحت نتائج إحدى الدراسات الأجنبية أن المؤسسات التي لديها مستويات عالية من الثقة أكثر نجاحا في مبادرات إدارة معرفتهم من التي لها المستوى المنخفض من الثقة و بالتالي فان الثقة ضمن نسق الثقافة التنظيمية يمكن استخدامها كمؤشر لقياس احتمالية زيادة فرص نجاح مبادرات إدارة المعرفة والتقليل من نسبة المخاطرة لذا من أجل التميز والنجاح لأبد من جعل الهدف الأسمى تطويع الفكر والعمل على نجاح المنظمة في إيجاد ثقة عالية تمكن من التشارك والتقاسم المعرفي بشكل يخلق القيمة المعرفية ، تبادل المهارات والخبرات والآراء بين العاملين².

¹ علي عبد الستار ، مرجع سابق، ص137.

² حنان بيران، ، إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية: نحو رؤية مستقبلية أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا، العدد22، 2010، ص12.

إن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على ثقافتها. و عند الحديث عن تطبيق إدارة المعرفة، تغيير الثقافة يكون مهما في هذه الحالة من خلال تغيير للسلوك التنظيمي. أن وجود بيئة مناسبة للاتصال والتعاون والتشارك في المعرفة ونقلها، بالإضافة إلى تعريف بالأصول المعرفية كل ذلك ضروري للنظرة السابقة¹. بالإضافة إلى ثقافة المنظمة التي تمثل المعرفة الخاصة بالمنظمة في فهم الأشياء والقيام بالأعمال والتي تتكون خلال فترة طويلة عن طريق الخبرة والتفاعل بين رؤية المنظمة للأعمال وأهدافها وطريقتها في إنشاء ميزتها التنافسية وهذا ما يسميه (Prahalad and Hemet) بالمعرفة المركزية التي تميز منظمة من غيرها من المنظمات⁽²⁾.

و لتوضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة، نحتاج لفهم أنواع الثقافات الموجود ضمن المنظمات، نجد أن (Wallach سنة 1983) يعتبر أن الثقافة مكونة من ثلاث أنواع هي الثقافة البيروقراطية و الإبداعية، والمساندة³.

ومن هنا نجد أن نجاح إدارة المعرفة يكمن في تأمين البيئة المناسبة التي تسمح للعاملين بإظهار كل ما لديهم من إبداعات، وتمكينهم من إضافة قيمة إلى المنتجات التي تقدمها منظماتهم. وإن جميع المنظمات ترغب في الوصول إلى الحد الأعلى من التطبيقات و الإبداعات المعرفية التي يمتلكها العاملون، ولكن عليها أن تواجه تحديات تأمين الثقافة المناسبة.

3-6-2 العلاقة بين الثقافة التنظيمية و عمليات إدارة المعرفة:

إن الثقافة التنظيمية من الموجودات غير الملموسة فهي تقدم وتعزز القدرات المنظمة فبدون وجود ثقافة تشاركية مرنة، فإن المنظمات لن تكون المكان الأنسب للاستجابة للتغيرات البيئية. ويجب أن تكون الثقافة التي

¹Octavia-Luciana Porumbeanu , (Implementing Knowledge Management in Romanian Academic Libraries: Identifying the Elements that Characterize their Organizational Culture, The Journal of Academic Librarianship, Volume 36, Number 6, 2010 ,549-552, p450.

² اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، المرجع السابق، ص6.

³ Dorothy Leidner, The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms, International Journal of e-Collaboration, 2(1), 2006, 17-40, p 21.

تحركها المعرفة ثقافة تشاركية من أجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، ومن أجل تسهيل توليد المعرفة. ويجب على القائد الفعال أن يركز الانتباه على الثقافة التنظيمية، وبخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، وبقيم الأفراد وتوقعاتهم في المنظمة لأن الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء الأفراد، وبالتالي في أداء المنظمي. ويجب أن تحتوي ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة على:

- التسامح
- التمكين
- الثقة
- إقامة الشبكات
- الاتصال المفتوح
- التقدير والاعتراف
- التنوع
- الأفراد الموهوبون.

ويجب على ثقافة المنظمة أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك فيها واستخدامها لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة، والتشارك فيها، حيث يجري تسخير ثقافة المنظمة لمصلحة إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية¹:

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي يجب إدارتها.
- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية و التنظيمية: من الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الشخص الذي يستطيع خزنها.

¹ هيثم الحجازي، إدارة المعرفة - إطار نظري -، المرجع السابق، ص78.

- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي يحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
- تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء المنظمة.
- وإن الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة يجب أن تشمل على الخصائص الآتية¹:
 - تشجع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
 - تقدر الإنجاز وتعترف به.
 - تقييم مشاركة وتقاسم المعرفة.
 - تشجع وتحت على العمل الفريق والجماعي.
 - تؤكد ضرورة مشاركة الأفراد.
- ومن الممكن التركيز على ثلاثة أدوات مساعدة على المعرفة وهي:²
 - المعرفة هي شيء طوعي فقط، ولا يمكن الحصول عليها بشكل إلزامي وعلى هذا الأساس فإننا لا نستطيع أن نلزم العاملين إظهار معرفتهم.
 - نستطيع دائماً أن نعرف أكثر مما نقوله أو نخبر به. كذلك فإننا نستطيع أن نخبر ونقول أكثر ما تكتب. و على هذا الأساس وإن أُلزمتنا وأجبرنا العاملين على إظهار معرفتهم، فإننا لن نحصل إلا على جزء مما هو موجود في ذاكرتهم.
 - نحن نعرف فقط ما نعرفه، عندما تحتاج أن نعرفه. ذلك يعني أن ما هو موجود في الذاكرة يعتمد على البيئة وكذلك المحفزات. فالأوجه المختلفة للمعرفة المتوفرة لدينا، عن أي موضوع سيطفو على السطح ويظهر في أوقات مختلفة.

¹ حسين حريم ، و رشاد ساجد ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد2، الأردن، نيسان2006، ص232.

² نجم عبود، نجم، مرجع سابق، ص19.

3-6-3 العلاقة بين العوامل الثقافية و إدارة المعرفة:

تؤثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من خلال:

1-3-6-3 العلاقة بين الرؤية المشتركة و إدارة المعرفة:

تعمل الرؤية المشتركة على توجه موحد للتنظيم ككل بشكل يعمل على تلاشي تكرار الجهود أو تعارضها مع بعضها، لأن الاختلاف في الرؤية بين المستويات الإدارية المختلفة حول أهداف المنظمة وإجراءاتها سوف يصعب من تحقيق أي أهداف مشتركة ، والرؤية المشتركة يمكن الحصول عليها من خلال القيم المشتركة بين جميع العاملين.

من خلال ما سبق نجد أن القائد عندما يحاول تغيير المنظمة من حالة إلى أخرى، فله ذلك، حيث ينمي مشاعر الثقة القوية نحوه وبهذه الطريقة يشجع القائد إحداث تحويلات داخل ثقافة المنظمة. من خلال المهام الرئيسية الآتية¹:

- **تحديد الرؤية أو صورة المستقبل المنشود:** فالقائد يوضح للأتباع الهدف النهائي الذي يسعون لتحقيقه، فيضعه لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود مما يبث فيهم روح التفاؤل، ويجعلهم يصمدون أمام المتاعب وليس بالضرورة أن يشكل القائد هذه الرؤية لوحده قد يشاركه الأتباع في ذلك وقد تتشكل الرؤية لهم من المنهج الذي يحمونه أو ورثوه ممن سبقهم.

- **إيصال الرؤية للأتباع:** ما قيمة الرؤية مهما كانت رائعة ومرغوبة إذا لم تصل للأتباع بشكل مفهوم و واضح كي يؤمنوا بها؟ إن القائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للأتباع بطريقة عاطفية مقنعة وواضحة تجعلهم يؤمنون بها ويتحمسون لها و يندفعون للعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها.

- **تطبيق الرؤية:** فالقائد الذي يسعى للحصول على احترام الأتباع وتفاعلهم معه لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها ويطبّقها، إذ لم يعد مقبولاً أن يعيش القائد في برج عاجي ثم يحدث أتباعه عن المستقبل والآمال

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، الأردن ، 2008، ص221.

والأحلام إن المفروض من القائد أن يعيش بين الأتباع ليتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم و المبادئ.

-رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية: بعد أن يحدد القائد الرؤية ويوصلها لأتباعه يطبقها على نفسه حتى تصبح مهمته زيادة التزام أتباعه بها، ويتم ذلك عبر التشجيع والتذكير وإشراك الأتباع في تشكيل الرؤية و اتخاذ القرار كونه القدوة الصالحة التي يكون لها دور كبير في تحفيز الأتباع على الالتزام بالأهداف والرؤى المنظمة.

يشير كل من (Al-Busaidi & Olfman (2005) إلى وجود علاقة ايجابية بين الرؤية الواضحة لإدارة المعرفة و نجاح إدارة المعرفة. بالإضافة إلى أن تبادل هذه الرؤية يعد عنصرا أساسيا في نجاح المنظمة القائمة على المعرفة و وجود رؤية واضحة لإدارة المعرفة من قبل العاملين تحقق منافع عظيمة للشركة للتوجه نحو مشروع إدارة المعرفة¹.

إن رؤية المعرفة للمنظمة عنصر مكمل للرؤية الإستراتيجية للمنظمة. وهي ذات علاقة قوية مع السؤال الأساسي "why do we exist". تنتج رؤية المعرفة من الإدارة إستراتيجية للشركة، وهي تعطي الاتجاه إلى عملية خلق المعرفة².

ولضمان العاملين في المنظمة لهذه الرؤية، يتعين على القائد الاتصال والتعامل الدائم معهم وسماع ردود أفعالهم عن تلك الرؤية، وأن يتم ذلك في إطار عملية مستمرة يتم فيها تقييم الرؤية و إعادة تشكيلها وتنميتها كلما لزم الأمر. و لاشك أن الرؤية الواضحة من شأنها صياغة أهداف واضحة الأمر الذي يدفعها نحو التغيير المطلوب.

¹ Liang-Chu Chen ,What Individual-level Antecedents Influence Knowledge Management effectiveness? **Journal of Knowledge Management Practice**, Vol. 10, No. 2, June 2009.p5

² Constantin Bratianu , Ivona Orzea , Organizational Knowledge Creation, **Management, Marketing Challenges for Knowledge Society** Vol. 5, No. 3, 2010 ,pp 41-62, p45.

وعملية تطوير الثقافة التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة تتطلب ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمة عن أهمية تغيير الثقافة ، وحول الاستفادة التي تحققها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المنظمة، وكذلك بيان مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فعاليتها و كفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة.

ومن جهة أخرى ، فإن هناك عوامل أخرى تؤثر سلبا في تبني المنظمة لإدارة المعرفة ولذلك ينبغي التخلص منها أولا قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة : مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم الفهم الحقيقي لإدارة المعرفة¹.

وإن إدارة المعرفة لن تنجح في أي منظمة إذا كانت مسؤولياتها مقصورة على فئة معينة من العاملين ، وإنما يجب أن تكون إدارة المعرفة جزءا من عمل كل فرد.

3-3-6-2 العلاقة بين القيم التنظيمية و إدارة المعرفة:

تعتبر القيم التنظيمية الموجودة داخل أي منظمة عنصرا أساسيا في تكوين ثقافتها التنظيمية ولذلك فإن الأمر سوف يعزز الدور الأساسي الذي تقوم به تلك القيم في سبيل نجاح أو إفشال عمل تلك المنظمات .

حيث تمثل القيم التنظيمية بعدا مهما من أبعاد الهوية التنظيمية لأي المنظمة، حيث تنعكس تلك القيم متى ما كانت قيما مشتركة ومقبولة من قبل جميع العاملين قوة على صعيد الثقافة التنظيمية لتلك المنظمات وهو ما يعد ميزة للتنظيمات المستقرة و القوية².

حيث تم تقديم تعاريف عديدة للقيم التنظيمية من قبل الباحثين حيث يعرفها (Harris,1993) " هي المعتقدات الأساسية المشتركة، وهي تشكل وتتحكم في الطريقة التي تعمل بها المؤسسة، وتعد بمثابة المعايير التي يمكن

¹ بسام أبو حشيش ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة بغزة في جامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، مجلة جامعة الأبحاث للنجاح، المجلد 25، العدد 1، 2011، ص127.

² قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص399.

للعامل من خلالها الحكم على صحة سلوك الفرد والمجموعة، كما تشكل المحور الأساسي لفلسفة المؤسسة حيث تقدم توجيهها منطقياً، كما تشير إلى ما يمكن احتسابه مهما¹

والقيم التنظيمية مجموعة فرعية من القيم العامة ، وهي قيم خاصة تخص منظمة معينة بذاتها، وتتصف هذه

القيم بارتباطها المباشر بالسلوك التنظيمي، ومن ثم فهي تتحدد من خلال العلاقات التي تربط العاملين

برؤسائهم ومرؤوسيههم وبزملائهم والمتعاملين معهم ، ولذلك فإن نطاقها ومجال عملها أضيق من نطاق القيم

العامة كالقيم الدينية ، والاجتماعية ، والأخلاقية. وتختلف قيم المنظمات عن بعضها ، فقيم المنظمات الصناعية

غير القيم السائدة في المنظمات الخدمية، وقيم المنظمات الحكومية تختلف عن القيم في منظمات القطاع

الخاص². وتتبع أهمية دراسة القيم التنظيمية بهدف دراسة الثقافة التنظيمية كونها تمثل مؤشراً من مؤشراتها.

وعند الحديث عن العلاقة بين إدارة المعرفة والقيم التنظيمية يتطلب في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية

السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة³. تعنى أن نظام القيم يحدد أنماط

المعرفة المطلوبة المرتبطة بالأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها وتمثل كل من الثقة والشفافية أهم القيم

التي تدعم التدفق الفعال للمعرفة ، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية الحاضنة الأساسية للمعرفة وخلقها ونموها فإذا

توفرت المؤثرات الإيجابية في ثقافة المنظمة اتجاه أفرادها أسفر بطبيعة الحال عن تقديم أفكار مبدعة وخلقها

والتي بدورها تؤدي إلى نموها وتميزها، كما أن الهيكل التنظيمي يرتبط بعناصر أخرى مثل السياسات

والعمليات ونظم الحوافز والمكافآت وغيرها مما قد تدعم برامج إدارة المعرفة أو أن تكون عقبة في سبيلها⁴

¹ بدون اسم الباحث، القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم والتدريب العالي التقني والمهني (دراسة تطبيقية على كلية السياحة و الفنادق بالمدينة المنورة)، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (139 الجزء الثاني)، 2009، ص183.

² محمد الحنيطي ، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن : دراسة ميدانية تحليلية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد3، 2003، ص 403.

³ بسام أبو حشيش، مرجع سابق، ص126.

⁴ حنان بيران، إدارة المعرفة وتنمية القادات الإدارية: نحو رؤية مستقبلية أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا، العدد22، 2010. ص 13.

3-3-6-3 العلاقة بين التوجه بالفريق وإدارة المعرفة:

يشير العمل الجماعي إلى انتظام العمل وتنفيذه بواسطة مجموعات عمل أو عدد من الأفراد يجمعهم هدف عام واحد. والفريق هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة¹. فتعرف فرق العمل على أنها " مجموعة من الأفراد المتماسكين مع بعضهم والذين لديهم سلسلة من القدرات التكميلية من حيث المسؤولية والالتزام، والتعاون مع بعضهم من خلال أطر وأساليب وأهداف واضحة للجميع"². وتعرف أيضا على أنها: " جماعة من الأفراد لها هدف مشترك، تنسجم فيها وتتفق وظائف ومهارات كل فرد مع وظائف ومهارات الأفراد الآخرين من أجل إنتاج نموذج كلي بصورة مشتركة"³.

وتشير فرق العمل إلى ظاهرة الطابع الجماعي المميز للسلوك الإنساني، والى معالم الظاهرة التعاونية في الجهود عند مجموعة من العاملين نحو تحقيق هدف مشترك، من منطلق كون الفريق يتمثل بالأعضاء ذوي المهارات التكاملية، الملتزمين بطريقة الانجاز الواعية، مع المحافظة على روح المسؤولية عند كل عضو⁴. كما تتجلى أهمية فرق العمل من جانب السلوكي والتنظيمي من خلال قدرتها على التقليل من الشعور بالوحدة والتركيز على الهدف، وتزيد من إحساس العاملين بالهوية والانتماء والفخر بأدائهم الجماعي، وخلق بيئة عالية التحفيز مع استجابة أسرع للمتغيرات التكنولوجية وتقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي وتفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة في الأداء، وتحسين مستوى القرارات وفعالية الاتصالات وتطوير المهارات. بينما تركز في جانبها التقني والإنتاجي أن 72 ٪ من المنظمات المبنية على الفرق ذكرت أن دافعيها للعمل الجماعي هو تحسين الإنتاجية وجودة المنتج ومواجهة تقلبات الأسواق السريعة وقدرتها على العمل بشكل

¹ محمد الزيدانيين، أثر سمات فرق العمل في بلورة خصائص الوظيفية لدى العاملين، مجلة الدراسات الأمنية، العدد 3، 2010، ص 40.

² المرجع نفسه، ص 23.

³ الرشيد، و حداد، فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنيين، أبحاث البرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، جامعة البرموك، 2001، ص 340.

⁴ فهمي الفهداوي، دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية ميدانية، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد4، الأردن، 2005، ص69.

فعال في بيئات العمل المتقلبة هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فهي تلبي حاجات أساسية وإنسانية مثل الدمج الاجتماعي، وانسجامها مع الطبيعة البشرية التعاونية.

وبما أن الطبيعة المعقدة لمعظم المشاريع تتطلب الدفع جميعا لمجموعة من القدرات والمواهب¹، فإن النجاح في تطبيق مبادرات إدارة المعرفة يستلزم العمل الجماعي من خلال التوجه بالفريق إلى تكامل وتوازن المواهب والقدرات للمشروع لتحديد القدرة الإبداعية و الابتكارية.

كما يؤكد الباحثون على أهمية تجميع الأعمال على أساس الفريق في بناء المعرفة، لأنه يتيح الفرصة للعاملين من تخصصات مختلفة للقاء والنقاش والتحدث وجها لوجه والعمل معا لإنجاز مهمة محددة. كما أكد الآخرون أهمية العمل الجماعي التعاوني في بناء المعرفة. ووضع الأهداف الجماعية والعمل الجماعي لتحقيقها.²

3 6 3 العلاقة بين التوجه بالأفراد و إدارة المعرفة:

ترتبط المعرفة بالإنسان وجودا أو عدما، فالعقل الإنساني منشؤها وحده الإنسان مصدرها. والإنسان هو الذي يختبرها ويوظفها لصالح أهداف مجتمعه ومنظّمته ولذاته.

ومن هذا المنطلق يعتقد بعض المحللين أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد أهم الممكّنات لإدارة المعرفة في حين يعتقد آخرون أن إدارة المعرفة تتوقف على العاملين في المنظمة وليس تكنولوجيا المعلومات. من خلال إدارة " العاملين وثقافة المنظمة" إدارة فعالة³. لأن قسما كبيرا من معرفة المنظمة موجود في أذهان العاملين بها. فهم حملة المعرفة مهمون في تنظيم المعرفة وهذا يفسر لماذا يكون للتحويلات الصغيرة في القوة العاملة أثر كبير في الأداء الإجمالي؟ ولا يمكن شرح عملية إدارة المعرفة في منظمة ما دون أن يوضع في الحسبان أن العاملين هم الذين يولدون المعرفة.

¹M. Lemon , P.S. Sahota, Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity, **Technovation 24** 2004, 483-498, p485.

² حسين حريم ، و شاكر الخشالي ، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، **مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات**، - المجلد الثامن- العدد الأول ، الأردن، 2006، ص148.

³ اللجنة الاقتصادية لغربي آسيا، **مرجع سابق**، ص17.

لذا يمثل الجانب البشري العنصر الأساسي اللازم توافره لتطبيق إدارة المعرفة، فهو من ناحية محرك ومنظم للمعرفة، ومن ناحية أخرى مصدر للمعرفة، والأفراد هم الذين يقومون بإيجاد المعرفة، فيوفرون الموجودات المعرفية والخبرات، حيث يسهم الأفراد في تغذية المنظمة بالمعرفة بحسب وضعيتهم فيها إداري، باحث، مدير قسم، مدير موارد بشرية... وغيرهم، كما يسهم في تنظيم تبادل المعرفة بين المستفيدين من داخل المؤسسة وخارجها¹.

وكلما نفذت ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (توظيف) القوة العاملة المعرفية، و تمكينها (تدريبها)، و (تقييمها) و قياس أدائها، وتطويرها (إدارتها مهنيًا) ومكافأتها (تعويضها) على أحسن وجه كان تأثيرها أكبر في إدارة المعرفة، وأثمرت جهودها أكثر في خلق ثقافة تقاسم المعرفة. ويعتقد البعض بأن إجراءات التعامل مع الموارد البشرية ينبغي أن تصمم بطريقة تؤمن علاقات متينة بين احتياجات العاملين باتجاه التطور والتقدم الشخصي والتطور من خلال المشاركة بالمعرفة والمعلومات، من جهة، و احتياجات المنظمة بالنسبة إلى تطورها وازديادها. وعلى هذا الأساس فإن طريقة إدارة الموارد البشرية و إدارة المعرفة ينبغي أن يكونا وجهان لعملة واحدة².

3 6 3 العلاقة بين هيكل المنظمة و إدارة المعرفة:

إذا كانت الموجودات الرئيسية في الشركات التقليدية تتمثل في الآلات والهيكل داخل الشركة. فإن هذه الموجودات في الشركات الابتكارية تمثل المعرفة التي يملكها الأفراد المهنيون والمبتكرون والذين يستطيعون في أية لحظة نقلها إلى خارج الشركة، وبالتالي لم يعد المديرين قادرين على إجبارهم على القيام بأعمال معينة من خلال علاقات هرمية. وإنما يتم ذلك من خلال الظروف المشجعة وعلاقات الثقة

¹ الجوهرة العبد الجبار، مفهوم إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي - دراسة تطبيقية في بعض جامعات المملكة العربية السعودية-، عالم الكتب، مجلد 03، العدد 4، 2009، ص555.

² العلي، وآخرون، مرجع سابق، ص138.

التي يتم التعبير عنها بالتحول من الهياكل الهرمية إلى الهياكل المساعدة- الأفقية، ومن الإدارة كمركز للتوجيه والأوامر إلى وحدة استشارية خدمية لإزالة العقبات وحل المشكلات التي تعيق أداءهم¹.

كما نضيف أن مهمة المنظمة في النظرة المعاصرة هي صنع قرارات في ظروف عدم التأكد والمخاطرة، وتفترض أن المديرين ليس لديهم المعلومات والمعرفة والقدرة الكافية للإحاطة بجميع البدائل. كذلك تسعى المنظمات إلى تقليل حالة عدم التأكد من خلال بناء هيكلها التنظيمي بشكل يتيح توفير المعلومات الجيدة والكافية من خلال شبكة معلومات فعالة تسهل انتقال وتبادل المعلومات والخبرات والأفكار بين جميع الوحدات والمستويات الإدارية، والبيئة الخارجية دون الخضوع للمحددات الهرمية.²

حيث اختلف المفكرون في تحديد تعريف موحد وشامل للهيكل التنظيمي، والأسهل من ذلك هو تحديد كيف يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي، فمنهم من عرف الهيكل التنظيمي على أنه " مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهام مميزة، ثم التنسيق بينها، وفيها يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات و الأفراد وتحديد العلاقات الرسمية وتعيين عدد المستويات الهرمية و لجميع الأفراد في تقسيمات رسمية³.

كما عرفه (Jones) على أنه " نظام رسمي شمل القوانين والواجبات وعلاقات السلطة التي تلعب دورا في رقابة وضبط العاملين وتحديد كيفية تعاونهم واستخدامهم للمصادر المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة " فالهيكل يحدد لنا كيف أم توزع المهام، ومن المسؤول أمام من ، وما هي آليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يتوجب اتباعها⁴.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص201.

² جودة محفوظ، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين" دراسة ميدانية على فنادق خمس نجوم" في مدينة عمان و مجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد12، العدد01، 2010، ص 60.

³ الخشالي، جبار الله، علاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وحاجات المديرين في الشركات التأمين الأردنية، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 33، العدد 1، الأردن، 2006، ص113.

⁴ الملكاوي نازم، والسالم مؤيد، خصائص الهيكل التنظيمي و نوعية المعلومات - دراسة ميدانية في شركات الصناعة المساهمة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 31، العدد1، الأردن ، 2004 ، ص25.

- ومن هنا نجد أن تصميم هيكل تنظيمي يعد أمراً بالغ الأهمية لتحقيق نجاح وفعالية المنظمات. حيث نجد أن الأهداف الذي يسعى الهيكل التنظيمي لتحقيقها تتجسد في¹:
- مبدأ التخصص وتقسيم العمل الذي تبرزه الهياكل التنظيمية وجد أساساً لتسهيل العمل من خلال استبعاد المعلومات غير المطلوبة من التخصصات و الأقسام المقررة أو المحددة في الهيكل، وتقليل الازدواجية والتداخل المربك للتخصصات.
 - كما نجد أن توضيح خطوط الاتصالات ودرجة المركزية (أو اللامركزية) من بين الأهداف التي تحاول الهياكل البسيطة تحقيقها.
 - ويحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة و بالتالي تحدد حجم ونوعية المعلومات التي يجب أن تتاح لكل شخص وكل مستوى ودرجة أهميتها.
 - كما أن طبيعة الأعمال وإنجاز الأنشطة والمهام المتشابهة بطريقة موحدة عبر الأقسام والمواقع المختلفة في المنظمة. والذي يتيحه ويسهله الهيكل التنظيمي.
 - إن إنشاء وتوضيح الإدارات والأقسام إضافة إلى الاختصاصات ومسؤوليات كل وحدة ، أو مستوى يعد من بين الأهداف الأساسية للهياكل التنظيمية.
- ومن هنا نجد أن الهيكل التنظيمي للمنظمة يؤدي دوراً حيوياً في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، بالنظر إلى نتائج السلبية الخطيرة التي يمكن أن تنشأ نتيجة تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم، إن كان على مستوى الفرد العامل في المنظمة أو العمل ، أو المنظمة².

¹. المرجع نفسه، ص27.

² حريم، حسن، حجم المنظمة وأثره في تصميم الهيكل التنظيمي لمنظمات البنوك المركزية التجارية الأهلية في الأردن، مجلة الإداري المجد 23، العدد 74، الأردن، ص13.

كما هو الاختلاف في تحديد تعريف للهياكل التنظيمية فان هناك اختلافا في تحديد أبعاده. فقد حدد الباحثون في جامعة (Aston) أبعادا للهيكلي التنظيمي تتمثل في¹: التخصص، المعيارية، الرسمية، المركزية. كما أشار كل من (Child & Mansfield) إلى الأبعاد الآتية: التخصص، تحديد الأدوار، التنسيق، المركزية، هرمية، الرقابة، الصلاحية" تتناسب السلطة مع المسؤوليات"، والاتصالات.

وتشير أغلب الدراسات إلى عدم وجود اتفاق حول أبعاد الهيكل التنظيمي، وإن كانت تشترك في بعض الأبعاد. سنحاول التركيز على بعض الأبعاد التي لها صلة وثيقة بإدارة المعرفة بشكل عام وبناء المعرفة التنظيمية بصورة خاصة كالآتي²:

1- المركزية: مع تزايد المركزية تقل فرص مشاركة المستويات الدنيا، و مساهمة الأفراد في صنع

القرارات ووضع الأهداف التنظيمية وتسيير شؤون المنظمة. مما يضعف فرص التفاعل والحوار

والنقاش، ومن ثم تضائل فرص مشاركة تقاسم ونقل المعرفة وتبادل المعلومات بين العاملين.

إلا أن إدارة المعرفة تتطلب هيكلا تنظيميا يشجع مستويات عالية من المشاركة في البحث عن المعرفة

ومناقشتها وربطها، كما يجب أن يشجع على الحوار والنقاش فيسهل مساهمة الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة.

إضافة إلى أنه كلما زادت درجة المركزية أصبحت الاتصالات أكثر صعوبة وأقل سرعة وسلاسة، مما يقلل

من فرص التفاعلات وتبادل المعلومات والأفكار وبالتالي نشر المعرفة بين العاملين والوحدات المختلفة.

2- التخصص: يعد التخصص من المبادئ الأساسية في التنظيم وتصميم هيكل المنظمة، إذ لابد من تقسيم

وتجزئة أنشطة المنظمة إلى أعمال تستند للأفراد. ولكن المهم درجة (مدى التخصص)، فكلما زاد

التخصص أصبحت مهام وواجبات الفرد محدودة وغير متنوعة وجامدة.

¹ ذياب، عدنان وآخرون، التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القباذي والتركيب التنظيمي و أثره في الإبداع المجلة العربية للإدارة، المجلد 17، العدد1، 1995، ص101.

² حريم حسين، و الخشالي شاكر، مرجع سابق، ص 146.

ويشير الباحثون أن التخصص العالي يحد من تفاعل الفرد مع الآخرين و من فرص الاعتمادية المتبادلة بين الآخرين والعلاقات المكثفة، مما يؤثر سلبا في مشاركة وتقاسم المعرفة والمعلومات والأفكار. يضاف إلى ذلك أن التخصص العالي لا يتيح للفرد استخدام ما لديه من معارف وقدرات ومهارات متنوعة، الأمر الذي يدعم بناء المعرفة التنظيمية.

ويرى (Stewart) بأنه يمكن إثراء وتنمية رأس المال الفكري في المنظمة من خلال طريقتين الأولى: حينما تستعمل المنظمة المزيد من المعرفة الموجودة لدى الأفراد، أما الثانية: فحينما يزداد عدد العاملين الذين يعرفون المزيد عما هو مفيد للمنظمة. و التخصص الضيق لا يساعد على توفير الطريقة الأولى.

3 - الرسمية: تزداد درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي بازدياد التوسع في تطبيق الأنظمة و السياسات والتعليمات و الإجراءات التي تنظم عمل الأفراد. وكلما زادت الرسمية زاد العمل روتينية وجمودا، وانخفض مستوى العمل الذهني واستغلال قدرات الفرد الذهنية، وتضاءلت درجة الاستقلالية وحرية الاجتهاد والتصرف لدى الفرد. ومن ناحية أخرى فإن زيادة الرسمية تحد فرص التواصل والتفاعل والمناقشات والحوار مع الآخرين، وكل ذلك لا يشجع ولا يعزز بناء المعرفة التنظيمية.

4 - مسؤولية إدارة المعرفة: لقد أكد كثير من الباحثين على أهمية وضرورة إدارة المعرفة و تعيين جهة تنظيمية متفرغة تتولى مسؤولية إدارة المعرفة وتنظيمها وتنسيقها ، ونظرا لكون المعرفة من الموجودات المنظمة المهمة في الحاضر والمستقبل. ويعتقد (Stewart,1997) بأنه لا يمكن أن تدار إدارة المعرفة من دون مدير معرفة فيجب أن تكون هناك جهة أو شخص متفرغ مسؤول عن إدارة المعرفة. و من أجل إثراء المعرفة المنظمة يجب أن تقوم المنظمة بتخصيص أدوار و مهارات لإنجاز نشاطات اكتساب المنظمة وتوزيعها واستخدامها فضلا عن تعيين عاملين متفرغين لتحصر أدوارهم ومسؤولياتهم في أداء جوانب ونشاطات إدارة المعرفة.

5- الهيكلية / العلاقات الرئاسية: تشير إلى عدد المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي ما إذا كان الهيكل التنظيمي طويلا ومسطحا، ومدى التقيد بالتسلسل الرئاسي (سلسلة الأوامر) حيث يعتمد عدد المستويات على نطاق الإشراف فكلما قل نطاق الإشراف (قل عدد المرؤوسين تحت إشراف رئيس واحد) زاد عدد المستويات التنظيمية زاد عدد المستويات التنظيمية، مما يزيد من صعوبة الاتصالات من جهة واحتمال تحريف المعلومات من جهة أخرى.

كما أن نطاق الإشراف الضيق يؤثر سلبا على حرية الاجتهاد والاستقلالية المتاحة لهم. بالإضافة إلى أن وجود عدد محدود من الأفراد في نفس الجماعة يحد من تنوع القدرات والمعارف والمهارات المتاحة للجماعة.

3-6-3-6 العلاقة بين الذاكرة التنظيمية و إدارة المعرفة:

إن الفصل في مفهوم الذاكرة التنظيمية الذي جلب انتباه الباحثين كان من قبل (Walsh and Ungson) حيث يعرفها على أنها: "معلومات مخزنة عن تاريخ المنظمة" وكيفية تنظيم ، وتخزين ، وكيفية استعمالها لعملية امتلاك المعرفة، بالإضافة إلى تأثيرها على قرارات التنظيمية.¹

ونجد كل من (March & Olsen) يؤمنون "الأحداث، و الأهداف و الفرضيات والسلوكيات الماضية" يجب أن تدمج في الذاكرة التنظيمية. كما يشير (Argyris & Schon) إلا أن الذاكرة التنظيمية ما هي إلا استعارة بيانية " المنظمات لا تتذكر بيانيا"، بينما (Sandelands & Stablin) بين أن " المنظمات هي كيانات عقلية قادرة على التفكير".²

¹ Casey, Andrea , and Olson, Tova, The Relationship Of Organizational Identity And Memory In Knowledge Creation, **Organizational Learning and Knowledge 5th International Conference**, 2003, p6.

²M. Lemon, P.S. Sahota, Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity , **Technovation 24**, 2004, p 486.

كما يعرفها (Stein & Zwass) بأنها: «الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية»¹

كما تعرف الذاكرة التنظيمية²: "بأنها المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من أجل الاستخدام المستقبلي" أو هي " التعلم المخزون من تاريخ الشركة الذي يمكن استخدامه مستقبلاً في صنع القرارات والأغراض الأخرى".

كما تعتبر الذاكرة التنظيمية قوة أو هي عملية إعادة الإنتاج أو التحسين ما تم تعلمه أو الاحتفاظ به ، بشكل رئيسي من خلال آليات ترابطية³ . يرى Walsh and Ungson إن الذاكرة التنظيمية يمكن أن تحتفظ في ستة أماكن التالية⁴: الأفراد، ثقافة التنظيمية، التحويلات التنظيمية، الهياكل التنظيمية، بيئة المنظمة، والأرشيف الخارجي كما يلي:

1. الأفراد: أصحاب الذاكرة الفعالة الذين يوظفون تجاربهم الماضية في الشركة مباشرة. ولا يحدّ من ذلك إلا عدم رغبتهم في ذلك أو تسربهم من الشركة أو حدود عمل الذاكرة في حالة عدم تنظيم وتوثيق ما تعلمه الفرد.

2. ثقافة الشركة: والتي تضم ذلك الكل من المعتقدات والقيم والطقوس والشعائر والقصص التي تكوّن ذاكرة الشركة اللارسمية وخصائص شخصيتها. فتقافة الشركة وخبراتها أفرادها يمثلان المعرفة الضمنية للشركة.

¹ حسن العلواني ، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006 ، ص318.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - مفاهيم واستراتيجيات- ، دار وائل، الأردن، 2006، ص272

³Robson Quinello , **Organizational Memory and Forgetfulness Generating Vulnerabilities in Complex Environments**, **BAR**, V. 3, N. 1, 2006, p70.

⁴Mark S. Ackerman,(1994). Augmenting the Organizational Memory: A Field Study of Answer Garden, Published in **the Proceedings of the ACM Conference on Computer- Supported Cooperative Work (CSCW94)**, p3.

3. المعرفة الصريحة المسجلة في الشركة: الموجودة في وثائق وسجلات الشركة وقواعد بياناتها والموجودة أيضاً في استراتيجياتها وسياساتها وقواعد وأدلة العمل وغيرها، و هذا الجزء من الذاكرة التنظيمية هو الأكثر استخداماً ووضوحاً وتزداد كفاءته كلما كانت الشركة تهتم بالتوثيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات لهذا الغرض، مما يسهل الوصول إلى المعرفة واسترجاعها وإعادة استخدامها بكفاءة. ويمكن توسيع ما سبق إلى مستودعات المعلومات الداخلية مثل الأدلة المتعلقة بالشركات، وقواعد البيانات، و أنظمة الملفات .

و يمكن أن تتكون الذاكرة التنظيمية من:

1 -مواد المعرفة: تتجسد من خلال أفضل الممارسات من الدراسات الماضية، الدروس المتعلمة)

حلول المشاكل)، دليل الخبراء، مستودعات الأسئلة المتكررة، مجموعات الحوار، معرفة الأسواق).

2 -المعرفة المحللة: ضرورة ربط مواد المعرفة بالبيئة.(مثل: ما هي المعرفة التي تساهم و في أي مهمة يمكن استعمالها).

3 -الذاكرة التنظيمية المستندة (المعتمدة) على التكنولوجيا : من الواضح اهتمامنا الأساسي في الذاكرة التنظيمية المعتمدة على الحاسوب، لذلك نعتبر الدعم التكنولوجي مكوناً أساسياً للذاكرة التنظيمية و من وظائف أنواع تكنولوجيا المعلومات المدعمة للذاكرة التنظيمية وفق تعريف Conklin's هي: الأسر ، التنظيم، النشر ، إعادة الاستعمال، التعلم.

والسؤال الذي يطرح كيف يمكن تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية لصالح إدارة المعرفة؟

تمثل الذاكرة التنظيمية المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة من أجل الاستخدام المستقبلي. و أن رأس المال الفكري يتم اكتسابه بمبالغ طائلة يمكن فقده بسرعة فائقة ما دامت الذاكرة التنظيمية لا تحظى بالاهتمام

وليس فعالاً كفاية. ويمكن زيادة كفاية الذاكرة التنظيمية من خلال استخدام المنظمة لتكنولوجيا المعلومات في

عملية التوثيق ، والتي من شأنها أن تسهل الوصول إليها واسترجاعها وإعادة استخدامها بكفاية¹.

ويمكن تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال :

1. التوثيق الفعال لتجارب الشركة وتكوين ذاكرة تنظيمية لها في ضوء تجاربها المختلفة.

2. المحافظة على أفرادها الأساسيين لاستمرار الخصائص الحية للذاكرة، وفي حال اضطرار الشركة

للتخلي عن بعضهم فعليها توثيق معرفتهم حتى لو اضطرت لشرائها.

3. تحسين عملية الوصول لمعرفة الشركة: باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتشجيع تقاسم المعرفة بين

أفراد الشركة من خلال حوافز موجهة لهذا الغرض.

4. خريطة معرفة الشركة: تحديد من يعرف في الشركة؟ وماذا يعرف؟ لتكون مرشدة لمن يحتاج المعرفة

بإيجادها المكان والوقت الملائمين لدى الشخص الملائم.

5. تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة: أو تحويل رأس المال المعرفي للأفراد، وإبقاء أكبر قدر ممكن

من معرفة الأفراد داخل الشركة في أنظمتها وعملياتها ومنتجاتها لتظل فيها حتى بعد إطفاء أنوارها.

فذلك جزء أساسي من سياسات الشركة لتطوير ذاكرتها التنظيمية.

¹ نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص125

3-7 خلاصة الفصل الثالث:

إن القيم تشكل قوام الثقافة التنظيمية، التي تأخذ بها إدارة المنظمة والتي تحدد نمط النشاط والآراء والسلوك، فالمديرون يغرسون ذلك النمط الفكري في العاملين من خلال تصرفاتهم ثم تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين. و من خلال هذا الفصل تناولنا مفهوم الثقافة بصفة عامة وخصائصها ثم التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وتحليل هذا المفهوم من خلال الاعتماد على الدراسات البحثية الحديثة للثقافة التنظيمية مع ذكر أهم خصائصها وأهميتها وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية وفعالية المنظمة.

ثم أهم النظريات التي تناولت الثقافة التنظيمية وكيفية النظر إليها، ويمكن النظر للثقافة التنظيمية من عدة مستويات أدرجها الباحثون كل حسب وجهة نظره. وذكر أهم مكونات الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى ذكر أنواعها. و بما أن للثقافة التنظيمية أثر كبير على سلوك العاملين والمنظمة حاول الباحثين تقديم مجموعة من الأبعاد بهدف وضع قياس لها لمعرفة درجة تأثيرها.

و في آخر هذا الفصل تناولنا أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من الناحية النظرية وتأكيد هذا الأثر من خلال النتائج المحصل عليها وإثباتها إحصائياً وتفسيرها وكل ذلك سيتم إدراجه في الفصل الرابع.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

1-4 تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وتحليل التباين للكشف عن الفروق بين تصورات المبحوثين إزاء متغيرات الدراسة تبعاً لمتغيرات (العمر ، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية) .

2-4 خصائص مبحوثي عينة الدراسة

جاءت الخصائص الشخصية للمبحوثين كما في الجدول رقم (13)، والذي يوضح الخصائص الديموغرافية من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، و سنوات الأقدمية والتي سنوضحها كآآآي:

1-2-4 الجنس: أظهرت نتائج الجدول رقم (13) فيما يتعلق بالجنس ، أن النسبة الأكبر لمبحوثي الدراسة تغلب عليها فئة الذكور بنسبة (89.1%) بينما تمثل فئة الإناث ما نسبته (10.9%).

و ترى الباحثة أن هذه النتيجة تتوافق مع نوع شغل المناصب في الجزائر، إذ تكون نسبة شغل المناصب بالنسبة للإناث مرتفع في قطاع الخدمات مقارنة بقطاع الصناعة. وذلك راجع إلى ثقافة المجتمع الجزائري من عادات وتقاليد.

2-2-4 العمر: أظهرت نتائج الدراسة أن الفئة العمرية (40- أقل من 50) هي الغالبة و بنسبة 46% وتليها الفئة العمرية الأخيرة من 50 سنة فأكثر بنسبة 29.9%، وبلغت نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم (30 إلى أقل من 40) نسبة 16.1%. والنسبة الأقل كانت للفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 8%. أي أن فئة الغالبة هي الفئة التي تتمتع بخبرة في ميدان عملها .

4-2-3 المستوى التعليمي:

تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى أن النسبة الأكبر لأفراد عينة الدراسة هي الفئة الحاصلة على شهادة ليسانس بسبة 54 %، بينما فئة الثانوي بلغت نسبة 46 % . أما الذين يحملون شهادة الماجستير والدكتوراه فهم غير موجودين وهذا ما يشير إلى أن المؤسسات عينة الدراسة لا تستقطب ذوي الكفاءات العلمية للاستفادة من تكوينهم. في حين أن الحاصلين على شهادة دراسات عليا عادة ما يوظفون في التعليم العالي.

4-2-4 سنوات الأقدمية:

من حيث توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية، فقد تبين أن ما نسبته 58.4% من المستجيبين هم ممن تزيد أقدمتهم في المؤسسة عن 15 سنة، وأن 17.5 % منهم تقل عدد سنوات الأقدمية لديهم عن 5 سنوات، في حين أن 16.1 % هم من فئة الذين تتراوح سنوات أقدميتهم بين 10 و 15 سنة و أقل نسبة كانت للمستجيبين الذين تتراوح سنوات الأقدمية لديهم (من 5 إلى أقل من 10 سنة).

الجدول رقم (13): الخصائص الشخصية للمبحوثين

المتغير.	فئات المتغير.	التكرار.	النسبة المئوية.
الجنس	ذكر	122	89.1%
	أنثى	15	10.9%
	المجموع	137	100%
العمر	أقل من 30 سنة	11	8.0%
	من 30 إلى أقل من 40	22	16.1%
	من 40 إلى أقل من 50	63	46.0%
	من 50 سنة فأكثر	41	29.9%
	المجموع	137	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	63	46.0%
	ليسانس	74	54.0%
	ماجستير	-	-
	دكتوراه	-	-
	المجموع	137	100%
سنوات الأقدمية	أقل من 5 سنوات	24	17.5%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	8.0%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	22	16.1%
	من 15 سنة فأكثر	80	58.4%
	المجموع	137	100%

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

3-4 تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات وفق المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري و الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة والعناصر الفرعية لكل متغير. وذلك بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة .

4-3-1 تحليل إجابات المبحوثين حول متغير إدارة المعرفة:

يظهر الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة المعرفة وعناصره الفرعية المتمثلة في : اكتساب المعرفة ، إنشاء المعرفة ، تخزين المعرفة ، والتشارك في المعرفة ، وتطبيق المعرفة . حيث تشير نتائج الجدول أن الأهمية النسبية مرتفعة لبعد إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.32 و انحراف معياري 0.64، و من حيث الأهمية النسبية للعناصر الفرعية لإدارة المعرفة جاءت مرتفعة و فكان في المرتبة الأولى اكتساب المعرفة، و في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بعد إنشاء المعرفة. و ذلك دليل على سعي المؤسسة للاستفادة من التجارب الناجحة والالتحاق بالمؤسسات الرائدة في مجال عملها بالإضافة إلى عمليات التدريب التي تعتمد عليها المؤسسة في زيادة ورفع من معارف العاملين إما من خلال الاستعانة بالخبراء أو التربصات خارج الوطن أو المشاركة في المؤتمرات المخصصة لمجال عملها. ويمكن توضيح العناصر الفرعية لمتغير إدارة المعرفة كالاتي :

4-3-1-1 اكتساب المعرفة :

تشير نتائج الجدول رقم (14) أن الأهمية النسبية لمتغير اكتساب المعرفة مرتفعة، حيث تضمن خمس عبارات، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري 4,383 و 0,7103، وجاءت العبارة الأولى " تحصل المؤسسة على المعرفة من مصادر خارجية مختلفة " بأكبر وسط حسابي وأهمية نسبية وهذا ما تأكده العبارة الثانية وهي الاستعانة بالخبراء المتخصصين خارج المؤسسة بوسط حسابي 4.423 وحققت العبارة 3، 4، 5 أهمية نسبية مرتفع تؤكد على أن إطارات عينة الدراسة تؤمن بأهمية الاستفادة من المصادر الخارجية خاصة الخبراء في الحصول على المعرفة.

4-3-1-2 إنشاء المعرفة: تشير نتائج الجدول رقم (14) أن الأهمية النسبية لمتغير إنشاء المعرفة مرتفعة،

حيث تضمن خمسة عبارات، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري 4,284 و 0,7220 وجاءت العبارة الأولى "تستقطب المؤسسة الكفاءات و الطاقات المبدعة " بأكبر قيمة وسط حسابي 4,328 و انحراف

معياري 0,8230 تاليها العبارة " تهتم المؤسسة بالاقترحات والأفكار الجديدة وتشجعها" بقيمة وسط حسابي 4,313 وانحراف معياري 0,9210، وجاءت العبارات 6، و 7، و 9 بأهمية نسبية مرتفعة وكل ذلك دليل لتشجيع الموظفين على توليد المعارف. من خلال الاجتماعات الدورية التي تقوم بها الإدارة العليا مع العاملين بهدف مناقشة المشاكل والقرارات المطروحة وتقديم الأفكار والحلول بطريقة تشاركية.

4-3-1-3 خزن المعرفة: تشير نتائج الجدول رقم (14) أن الأهمية النسبية لمتغير خزن المعرفة مرتفعة،

حيث تضمن أربعة عبارات، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري 4, 379 و 0,5640 وجاءت العبارة الأولى " تستخدم المؤسسة الوسائل الالكترونية في الحفاظ على المعرفة ". بأعلى قيمة وسط حسابي 4,394 و انحراف معياري 0,700، وثاني عبارة تمثلت في تقوم المؤسسة بتوثيق المعارف الجديدة والمكتسبة لأي مشروع تقوم به بقيمة وسط حسابي 4,365 وانحراف معياري 0,705 ، وجاءت آخر عبارة تستخدم المؤسسة على الوثائق والكتيبات والدوريات في حفظ المعرفة بأقل قيمة وسط حسابي 4,279 والانحراف المعياري 0,883. حيث تبين النتائج أن عملية خزن المعرفة تحظى بأهمية من قبل العاملين عينة الدراسة خصوصا الاعتماد على الوسائل الالكترونية تماشيا مع التطور التكنولوجي الحالي. لما توفره من سهولة التخزين والاسترجاع والتنظيم والتصنيف ومساحات التخزين الكبيرة. وجعل المعارف في مكان واحد يمكن الرجوع إليه من قبل جميع العاملين.

4-1-3-4 المشاركة في المعرفة:

تشير نتائج الجدول رقم (14) أن الأهمية النسبية لمتغير المشاركة في المعرفة مرتفعة، حيث تضمن سبع عبارات، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4,335 والانحراف المعياري 0,764 وجاءت العبارة " استخدام البريد الالكتروني على تبادل المعرفة مع الآخرين " بأعلى قيمة وسط حسابي 4,438 وانحراف معياري 0,784. ذلك إشارة لأهمية الاعتماد على الوسائل الحديثة والسريعة في المشاركة في المعرفة، لما تمتاز به

من خصائص مميزة (السرعة، الجودة، زوال قيود الزمان والمكان...). هذا لا ينفى استعمال الوسائل التقليدية من النشرات والكتيبات بالإضافة إلى الاجتماعات والمؤتمرات الداخلية.

2-3-1-5 تطبيق المعرفة:

تشير نتائج الجدول رقم (14) أن الأهمية النسبية لمتغير تطبيق المعرفة مرتفعة، حيث تضمن خمس عبارات فبلغت قيمة الوسط الحسابي 4,328 والانحراف المعياري 0,642 وجاءت العبارة " تشجيع العاملين على تطبيق المعرفة والإفادة منها " في مرتبة الأولى بأعلى قيمة وسط حسابي 4,335 وانحراف معياري 0,797. كل ذلك إشارة إلى أن أهم من اكتساب المعرفة هو تطبيقها لتحقيق عائد من ذلك.

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن عبارات محور إدارة المعرفة (ن = 137)

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المرتبة
أ- اكتساب المعرفة					
1	تحصل المؤسسة على المعرفة من مصادر خارجية مختلفة.	4,4380	0,82124	مرتفع	1
2	تقوم المؤسسة بالاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين في المؤسسة.	4,4234	0,93716	مرتفع	2
3	تشجع المؤسسة على الالتحاق ببرامج التدريبية داخل وخارج الجزائر.	4,3504	0,85398	مرتفع	3
4	تشجع المؤسسة على الإطلاع على التجارب والممارسات العالمية الناجحة في مجال صناعتها وتبناها.	4,3431	0,86974	مرتفع	5
5	المشاركة في المؤتمرات والندوات التي يتم عقدها داخل الجزائر أو خارجه على المستوى الرسمي وغير الرسمي كوسيلة للحصول على المعرفة	4,3285	0,83234	مرتفع	4
ب- إنشاء المعرفة					
6	تشجع المؤسسة على تحويل المعرفة الفردية (المعرفة الضمنية) إلى معرفة عامة (معرفة صريحة) .	4,2409	0,84475	مرتفع	3
7	تشجع المؤسسة إجراء البحوث بشكل مستمر.	4,1533	0,96931	مرتفع	5
8	تهتم المؤسسة بالاقترحات والأفكار الجديدة وتشجعها .	4,3139	0,92157	مرتفع	2

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

4	مرتفع	0,94821	4,2044	تنظيم لقاءات مستمرة لتفاعل العاملين مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل .	9
1	مرتفع	0,82346	4,3285	تستقطب المؤسسة الكفاءات و الطاقات المبدعة.	10
ج- خزن المعرفة					
2	مرتفع	0,70582	4,3650	تقوم المؤسسة بتوثيق المعارف الجديدة والمكتسبة لأي مشروع تقوم به.	11
3	مرتفع	0,88077	4,3139	تقوم المؤسسة بتوثيق المشكلات التي تواجهها وطرق حلها للاستفادة منها لاحقا.	12
4	مرتفع	0,88352	4,2794	تستخدم المؤسسة على الوثائق والكتيبات والدوريات في حفظ المعرفة.	13
1	مرتفع	0,70040	4,3942	تستخدم المؤسسة الوسائل الالكترونية في الحفاظ على المعرفة.	14
د- التشارك في المعرفة					
5	مرتفع	1,01539	4,3285	وجود شبكة اتصال داخلية (الانترنت) تمكن العاملين من تبادل المعرفة مع الآخرين .	15
7	مرتفع	1,01455	4,2263	النشرات والدوريات ومختلف أنواع المطبوعات المختلفة.	16
4	مرتفع	0,93366	4,3358	القيام ببرامج التدريب المختلفة من قبل المختصين والخبراء لتبادل خبراتهم و معارفهم مع العاملين.	17
2	مرتفع	0,88181	4,3650	إجراء التنقلات والدوران الوظيفي للعاملين.	18
1	مرتفع	0,78461	4,4380	استخدام البريد الالكتروني على تبادل المعرفة مع الآخرين.	19
6	مرتفع	0,94059	4,2920	الاتصالات المرجحة بين العاملين.	20
3	مرتفع	0,83523	4,3431	عقد المؤتمرات والندوات الداخلية .	21
و- تطبيق المعرفة					
1	مرتفع	0,79777	4,3358	تشجيع العاملين على تطبيق المعرفة والإفادة منها.	22
2	مرتفع	0,72116	4,2993	تأكيد باستمرار على أهمية استخدام وتطبيق المعرفة.	23
3	مرتفع	0,87263	4,2482	الاهتمام بمدى تطبيق للعاملين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم.	24
4	مرتفع	0,79081	4,2409	إلغاء الإجراءات التي تحد من تطبيق المعرفة.	25
5	مرتفع	0,77379	4,2190	التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولويات المؤسسة وان استخدام المعرفة أهم من المعرفة ذاتها.	26
	مرتفع	0,64294	4,3285	إدارة المعرفة ككل	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

4-3-2 تحليل إجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية:

يظهر الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الثقافة التنظيمية وعناصرها الفرعية المتمثلة في : الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والتوجه بالفريق، والتوجه بالأفراد، والذاكرة التنظيمية. حيث تشير نتائج الجدول أن الأهمية النسبية مرتفعة لبعد الثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.343 وانحراف معياري 0.629، ومن حيث الأهمية النسبية لعناصر الفرعية للثقافة التنظيمية جاءت مرتفعة و جاء في المرتبة الأولى الذاكرة التنظيمية، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بعد القيم التنظيمية. وفي مايلي تحليل لكل متغير فرعي على حدى:

4-3-2-1 الرؤية المشتركة:

تشير نتائج الجدول رقم (15) أن الأهمية النسبية لمتغير الرؤية المشتركة الذي تضمن ستة عبارات مرتفعة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4,295 والانحراف المعياري 0,614 ، وجاءت العبارة " للمؤسسة مجموعة من الأهداف الواضحة " بأعلى قيمة وسط حسابي بلغت 4,394 وانحراف معياري 0,6570. كما جاءت العبارات الأخرى بأهمية نسبية مرتفعة، كل ذلك إشارة إلى أن المؤسسة تعمل وفق رؤية مستقبلية تشترك بها الإدارة مع العاملين لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

4-3-2-2 القيم التنظيمية تشير نتائج الجدول رقم (15) أن الأهمية النسبية لمتغير القيم التنظيمية مرتفعة

حيث تضمن ست عبارات، فبلغت قيمة الوسط الحسابي 4,295 والانحراف المعياري 0,614، وجاءت العبارة " لدى العاملين قيم مشتركة ". بأعلى قيمة وسط حسابي بلغت 4,394 وانحراف معياري 0,7970. كما جاءت العبارات الأخرى بأهمية نسبية مرتفعة، كل ذلك إشارة إلى أن المؤسسة تعمل وفق قيم مشتركة بين العاملين تحكم العمل.

4-3-2-3 الهيكل التنظيمي تشير نتائج الجدول رقم (15) أن الأهمية النسبية لمتغير الهيكل التنظيمي

مرتفعة، حيث تضمن ست عبارات، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4,288 والانحراف المعياري 0,796،

وجاءت العبارة " يساعد الهيكل التنظيمي المؤسسة على انتقال المعرفة بكل يسر . " بأعلى قيمة وسط حسابي بلغت 4,408 وانحراف معياري 0,862. كما جاءت العبارة " يشجع الهيكل التنظيمي العمل الجماعي بدلا من السلوك الفردي " ثاني أعلى قيمة للوسط الحسابي 4,357 والانحراف المعياري 0,897. كما جاءت العبارات الأخرى بأهمية نسبية مرتفعة. ذلك مؤشر على أهمية وعي المديرين بضرورة انتقال المعرفة بين العاملين داخل المنظمة.

4-2-3-4 التوجه بالفريق تشير نتائج الجدول رقم (15) أن الأهمية النسبية لمتغير التوجه بالفريق مرتفعة، حيث تضمنت عبارات ، حققت الوسط الحسابي 4,292 والانحراف المعياري 0,780 ، حققت العبارة " تتبنى المؤسسة ثقافة العمل الجماعي " أعلى قيمة وسط حسابي بلغت 4,423 وانحراف معياري 0,819. في جاءت العبارات الأخرى بأهمية نسبية مرتفعة، كل ذلك إشارة أهمية العمل وفق ثقافة العمل الجماعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.

4-2-3-4 التوجه بالأفراد: تشير نتائج الجدول رقم (15) أن الأهمية النسبية لمتغير التوجه بالأفراد مرتفعة ، حيث تضمنت عبارات، فبلغت قيمة الوسط الحسابي 4,208 والانحراف المعياري 0,854، وجاءت العبارة "يشترك أعضاء المؤسسة مشاركة كاملة في المعلومات مع بعضهم البعض " بأعلى قيمة وسط حسابي بلغت 4,292 وانحراف معياري 0,940 كما جاءت العبارات الأخرى بأهمية نسبية مرتفعة . كل ذلك إشارة إلى أن أهمية معرفة العاملين والاعتراف بقدراتهم وخبراتهم ومدى استفادة العاملين من معارف بعضهم.

4-2-3-4 الذاكرة التنظيمية: تشير نتائج الجدول رقم (15) أن الأهمية النسبية لمتغير الذاكرة التنظيمية مرتفعة، حيث تضمنت عبارات، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4,335 والانحراف المعياري 0,717 ، وجاءت العبارة " تعمل المؤسسة على تقييم رصيدها المعرفي بشكل دوري لضمان جودته . " بأعلى قيمة وسط حسابي بلغت 4,401 وانحراف معياري 0,799. كما جاءت العبارات الأخرى بأهمية نسبية مرتفعة، كل ذلك إشارة إلى أهمية وجود الرصيد المعرفي يرجع إليه العاملون عند الحاجة

جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات مبحوثي الدراسة عن عبارات محور الثقافة التنظيمية (ن=137)

المرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	رقم العبارة
الثانية	مرتفعة	0,61404	4,2956	أ- الرؤية المشتركة	
2	مرتفعة	0,70661	4,3162	للمؤسسة رؤية مشتركة مستقبلية .	27
1	مرتفعة	0,65706	4,3942	للمؤسسة مجموعة من الأهداف الواضحة	28
4	مرتفعة	0,80653	4,2868	تدعم إدارة العليا تطبيق إدارة المعرفة بشكل واضح.	29
3	مرتفعة	0,82749	4,3066	تخلق الرؤية الحماس والحافز لدى العاملين.	30
6	مرتفعة	0,86627	4,2555	الأفراد يفهمون ما هو مطلوب للنجاح في تطبيق إدارة المعرفة على المدى البعيد.	31
5	مرتفعة	0,81165	4,2721	نحن قادرون على تلبية المطالب قصيرة الأمد دون المساس برؤية المنظمة في المدى الطويل.	32
السادسة	مرتفعة	0,74075	4,1934	ب- القيم التنظيمية:	
1	مرتفعة	0,79770	4,2628	لدى العاملين قيم مشتركة .	33
3	مرتفعة	0,85868	4,2044	هناك أسلوب إدارة مميز ومجموعة ممارسات متميزة.	34
2	مرتفعة	0,89755	4,2482	هناك مجموعة من القيم الواضحة وثابتة التي تحكم طريقة العمل.	35
4	مرتفعة	0,97692	4,1752	تشجع ممارسات الإدارة على الإبداع	36
5	مرتفعة	0,94571	4,1314	تتم الإدارة بتوفير فرص التعلم المستمر للعاملين	37
6	مرتفعة	0,92709	4,1241	تدفع القيم السائدة في المؤسسة باتجاه تشجيع العاملين على المبادرة الفردية	38
الرابعة	مرتفعة	0,79687	4,2883	ج- الهيكل التنظيمي	
4	مرتفعة	,88418	4,2920	تؤمن المؤسسة بضرورة وجود قسم لإدارة المعرفة في هيكلها التنظيمي.	39
3	مرتفعة	0,89342	4,3358	تبنى المؤسسة هيكل تنظيمي يساعد العاملين على الاتصال فيما بينهم.	40
1	مرتفعة	0,86224	4,4088	يساعد الهيكل التنظيمي المؤسسة على انتقال المعرفة بكل يسر.	41
2	مرتفعة	0,89720	4,3577	يشجع الهيكل التنظيمي العمل الجماعي بدلا من السلوك الفردي.	42
5	مرتفعة	0,95447	4,2847	يحرص المديرين على تفويض العاملين المزيد من السلطات.	43
الثالثة	مرتفعة	0,78037	4,2920	د- التوجه بالفريق	
1	مرتفعة	0,81999	4,4234	تبنى المؤسسة ثقافة العمل الجماعي.	44

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

4	مرتفعة	0,89958	4,2555	تخص الإدارة الوقت والموارد اللازمة للعاملين لمساعدة بعضهم بعضا.	45
3	مرتفعة	0,84042	4,2555	تدعم الإدارة العاملين على تقديم مقترحاتهم وآرائهم حول العمل .	46
2	مرتفعة	0,77178	4,2701	ييدي أعضاء العمل الاستعداد والرغبة لمشاركة ما لديهم من معرفة ومعلومات بين بعضهم البعض .	47
5	مرتفعة	0,75986	4,2336	تشجع الإدارة العاملين على التعاون في جميع أقسام المؤسسة.	48
6	مرتفعة	0,89480	4,1241	توفر المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتبادل المعرفة بين العاملين	49
5	مرتفعة	0,94894	4,1606	تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين العاملين	50
الخامسة	مرتفعة	0,85458	4,2080	ه- التوجه بالأفراد	
3	مرتفعة	0,91772	4,2628	يعي العاملين أن المعرفة الفردية هي الأساس في تقديم أفكار جديدة .	51
6	مرتفعة	1,08089	4,1241	تشجع الإدارة العاملين على التجريب واكتشاف المعرفة.	52
2	مرتفعة	0,93361	4,2628	يتم منح العاملين الثقة الكافية لطرح الأفكار الجديدة.	53
1	مرتفعة	0,94059	4,2920	يشترك أعضاء المؤسسة مشاركة كاملة في المعلومات مع بعضهم البعض.	54
4	مرتفعة	0,91426	4,1971	تتوافق أهداف العاملين الفردية مع أهداف المنظمة.	55
5	مرتفعة	1,12388	4,1533	تتبنى مؤسسة خلق و التشارك في المعرفة كمؤشر لأداء العاملين.	56
الأولى	مرتفعة	0,71771	4,3358	و- الذاكرة التنظيمية	
5	مرتفعة	0,87078	4,3066	تمتلك المؤسسة قاعدة المعرفة والمعلومات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة وبكل يسر.	57
2	مرتفعة	0,79642	4,3796	تعمل المؤسسة على توثيق المعرفة الجديدة و تخزينها.	58
3	مرتفعة	0,83143	4,3723	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن إجراءاتها.	59
1	مرتفعة	0,79945	4,4015	تعمل المؤسسة على تقييم رصيدها المعرفي بشكل دوري لضمان جودته .	60
4	مرتفعة	0,76577	4,3650	للمؤسسة ذاكرة مشتركة من قصص النجاح والممارسات الأفضل.	61
	مرتفعة	0,62940	4,3431	الثقافة التنظيمية ككل	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

4-4 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل اختبار فرضيات الدراسة ، نقوم بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي ، أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أو لا ، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن يكون محصور بين [-3.3] و (Kurtosis) محصور بين [-7.7]، من خلال الجدول رقم (16) نجد أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع الأبعاد تقع في المجال [-3.3] ، و قيمة معامل التفرطح تقع في داخل المجال [-7.7] مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعاً، وهذا يعني تحقق شرط إجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائج¹، و السماح للباحثة بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية .

جدول (16) نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح.

معامل التفرطح	معامل الالتواء	المتغيرات
2,392	-1,384	الثقافة التنظيمية
1,308	-1,165	إدارة المعرفة
4,513	-1,873	اكتساب المعرفة
2,195	-1,501	توليد المعرفة
3,868	-1,570	خزن المعرفة
1,879	-1,519	التشارك في المعرفة
2,864	-1,471	تطبيق المعرفة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

¹ Cao.Q., and Dowlatshahi.S, The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, 23. 2005, p542.

1-4-4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية؟
تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و الجدول (17) يبين ذلك.

جدول (17): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	25,901	6	4,317	18,511	0.000
الخطأ	30,318	130	0,233		
المجموع الكلي	56,219	136			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2=46.1\%$

معامل الارتباط $R=67.9\%$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (17) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (18,511) بقيمة احتمالية (0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)،
ويبين الجدول أن المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 46.1% من التباين في المتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة وهي قوة تفسيرية عالية مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة بأبعادها. بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية

الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة. أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي يوجد أثر معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة بأبعادها.

4-4-1-1 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة،

القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على اكتساب المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

الجدول (18): نتائج اختبار اثر الثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي،

التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على اكتساب المعرفة .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	31,635	6	5,272	18,526	0.000
الخطأ	36,997	130	0,285		
المجموع الكلي	68,631	136			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2=46.1\%$

معامل الارتباط $R=67.9\%$

يعرض الجدول رقم (18) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين من خلال نتائج التحليل

أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F (18,526) ومستوى الدلالة (0.000)

أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

و بالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.461) ، يتبين للباحث أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (46.1 %) من اكتساب المعرفة. و هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي " يوجد أثر ذو

دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على اكتساب المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية".

4-4-1-2 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على إنشاء المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

الجدول (19): نتائج اختبار اثر الثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي،

التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على إنشاء المعرفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	40,641	6	6,774	29,103	0.000
الخطأ	30,257	130	0,233		
المجموع الكلي	70,898	136			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2=57.3\%$

معامل الارتباط $R=75.5\%$

يعرض الجدول رقم (19) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين من خلال نتائج التحليل

أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F (29,103) ومستوى الدلالة (0.000)

أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

و بالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.573) ، يتبين للباحث أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (57.3 %) من إنشاء المعرفة. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي " يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على إنشاء المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية"

3-1-4-4 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة،

القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على خزن المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

الجدول (20): نتائج اختبار اثر الثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي،

التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على خزن المعرفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	13,662	6	2,277	10,000	0.000
الخطأ	29,601	130	0,228		
المجموع الكلي	43,263	136			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2=31.6\%$

معامل الارتباط $R=62.2\%$

يعرض الجدول رقم (20) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين من خلال نتائج التحليل

أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F (10.000) ومستوى الدلالة (0.000)

أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). و بالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.316) ، يتبين للباحث أن أبعاد

الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (31.6 %) من خزن المعرفة. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على خزن المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية"

4-1-4-4 الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على المشاركة في المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

الجدول (21): نتائج اختبار اثر الثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي،

التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على المشاركة في المعرفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	41,732	6	6,955	23,906	0.000
الخطأ	37,823	130	0,291		
المجموع الكلي	79,555	136			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2=52.5\%$

معامل الارتباط $R=72.4\%$

يعرض الجدول رقم (21) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين من خلال نتائج التحليل

أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F (23.906) ومستوى الدلالة (0.000)

أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). و بالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.525) ، يتبين للباحث أن أبعاد

الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (52.5 %) من المشاركة في المعرفة. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على المشاركة في المعرفة للمؤسسات الصناعية الجزائرية"

4-4-1-5 الفرضية الفرعية الخامسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على تطبيق المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية

الجدول (22): نتائج اختبار اثر الثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على تطبيق المعرفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	30,846	6	5,141	24,203	0.000
الخطأ	27,614	130	0,212		
المجموع الكلي	58,460	136			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2=52.8\%$

معامل الارتباط $R=72.6\%$

يعرض الجدول رقم (22) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين من خلال نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F (24.203) ومستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). و بالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.528) ، يتبين للباحث أن أبعاد

الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (52.8 %) من المشاركة في المعرفة. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على تطبيق المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية"

4-4-2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، و سنوات الأقدمية). وتتفرع هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية الآتية:

4-4-2-1 الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر

جدول (23): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	9,802	3	3,267	9,860	0,000
داخل المجموعات	44,074	133	0,331		
المجموع	53,876	136			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

استخدم تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى وقد تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0,05). حيث بلغت قيمة F المحسوبة (9,860) ومستوى الدلالة الإحصائية (0,000) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر على الثقافة التنظيمية. وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية. و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر ؛ أي أن هناك اختلاف في

وجهات نظر الموظفين حسب عمرهم فيما يتعلق بوعيهم لممارسات الثقافة التنظيمية الداعمة

لإدارة المعرفة . وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق إذ يعرض الجدول (24) المتوسط الحسابي لكل

متغيرات الدراسة حسب العمر .

والجدول رقم (24) يوضح أن الفئة العمرية الرابعة (من 40 إلى أقل من 50) والثالثة (أكبر من 50 سنة)

سجلتا أعلى قيمة للوسط الحسابي على التوالي (4,56 و 4,44) مقارنة بالفئة العمرية (أقل من 30) و(من

30 إلى أقل من 40) التي سجلت قيمة وسط حسابي على التوالي (3,95 و 3,84)، هذا يدل على أن الموظفين

الذين ينتمون إلى الفئات التي حققت وسط حسابي أقل ليس لديهم وعي بممارسات الثقافة التنظيمية التي تدعم

إدارة المعرفة .

الجدول رقم (24) : تقرير حول المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية حسب العمر

الثقافة التنظيمية		العمر
3,95	الوسط الحسابي	أقل من 30
11	N	
0,56	الانحراف المعياري	
3,84	الوسط الحسابي	من 30 إلى أقل من 40
22	N	
0,90	الانحراف المعياري	
4,44	الوسط الحسابي	من 40 إلى أقل من 50
63	N	
0,48	الانحراف المعياري	
4,56	الوسط الحسابي	أكبر من 50
41	N	
0,47	الانحراف المعياري	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

4-4-2-2 الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية وقد تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (25) أن اختبار F يظهر لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0,05). حيث بلغت قيمة F المحسوبة (3,072) ومستوى الدلالة الإحصائية (0,082) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي على الثقافة التنظيمية ؛ أي لا يوجد اختلاف في وجهات نظر الموظفين حسب مستواهم التعليمي فيما يتعلق بوعيهم لممارسات الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة وبالآتي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية، التي تنص على لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول (25): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,199	1	1,199	3,072	0,082
داخل المجموعات	52,677	135	0,390		
المجموع	53,876	136			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

4-4-2-3 الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول

الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية

جدول (26): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير

عدد سنوات الأقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	11,811	3	3,937	12,448	0,000
داخل المجموعات	42,065	133	0,316		
المجموع	53,876	136			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية وقد تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (26) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (0,05). حيث بلغت قيمة F المحسوبة (12,448) ومستوى الدلالة الإحصائية (0,000) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير سنوات الأقدمية على الثقافة التنظيمية. وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية. و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

الجدول رقم (27): تقرير حول المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية حسب عدد سنوات الأقدمية

سنوات الأقدمية	الثقافة التنظيمية
أقل من 5	الوسط الحسابي
	3,85
	N
من 5 إلى أقل من 10	الانحراف المعياري
	0,61
	N
من 10 إلى أقل من 15	الوسط الحسابي
	3,81
	N
من 15 إلى أقل من 22	الانحراف المعياري
	1,16
	N

0,39	الانحراف المعياري	أكبر من 15
4,52	الوسط الحسابي	
80	N	
0,45	الانحراف المعياري	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ولغرض معرفة في أي فئة تكمن هذه الفروق قمنا بجراء تقرير حول الوسط الحسابي والجدول رقم (27) يوضح أن فئة (أكبر من 15) في عدد سنوات الأقدمية حققت أعلى وسط حسابي (4,52) ثم فئة (من 10 إلى 15) سنوات أقدمية بوسط حسابي (4,47)، مقارنة بالفئة التي عدد سنوات الأقدمية لديها (أقل من 5 سنوات) بوسط حسابي (3,85) وفئة (من 5 إلى أقل من 10) بوسط حسابي (3,81)، وهذا يدل على أن الموظفين في الفئة التي حققت أعلى وسط حسابي هي التي لديها مستوى وعي عالي لممارسات الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة وهذا ما يتماشى مع نتائج تقرير الوسط الحسابي للثقافة التنظيمية حسب متغير العمر.

3-4-4 الفرضية الرئيسية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، التشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة) تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، و سنوات الأقدمية).

1-3-4-4 الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، التشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة) تعزى لمتغير العمر

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى وقد تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (28) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة وعناصرها (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، التشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة) عند

مستوى ثقة (0,05). حيث بلغت قيمة F المحسوبة على التوالي (10,48، 6,68، 8,86، 6,18، 10,55،

10,35) ومستوى الدلالة الإحصائية على التوالي (0,000، 0,000، 0,001، 0,000، 0,000، 0,000) مما

يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر على إدارة المعرفة وعناصرها . وبآلاتي نرفض الفرضية بصيغتها

الصفريّة. و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة

تعزى لمتغير العمر .

جدول رقم (28): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق حول إدارة المعرفة وعناصرها

(اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، التشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة) تعزى لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,000	10,48	3,58	3	10,75	بين المجموعات	إدارة المعرفة
		0,34	133	45,46	داخل المجموعات	
			136	56,21	المجموع	
0,000	6,86	3,06	3	9,19	بين المجموعات	اكتساب المعرفة
		0,44	133	59,43	داخل المجموعات	
			136	68,63	المجموع	
0,000	8,68	3,87	3	11,61	بين المجموعات	توليد المعرفة
		0,44	133	59,28	داخل المجموعات	
			136	70,89	المجموع	
0,001	6,18	1,76	3	5,29	بين المجموعات	خزن المعرفة
		,285	133	37,96	داخل المجموعات	
			136	43,26	المجموع	
0,000	10,55	5,10	3	15,30	بين المجموعات	التشارك في المعرفة
		0,48	133	64,25	داخل المجموعات	
			136	79,55	المجموع	
0,000	10,35	3,69	3	11,07	بين المجموعات	تطبيق المعرفة
		0,35	133	47,38	داخل المجموعات	
			136	58,46	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق إذ يعرض الجدول (29) المتوسط الحسابي لكل متغيرات الدراسة حسب العمر. والذي يوضح أن الفئة العمرية الرابعة (من 40 إلى أقل من 50) والثالثة (أكبر من 50 سنة) سجلتا أعلى قيمة للوسط الحسابي على التوالي (4,50 ، و 4,51 ، و 4,41 ، و 4,46 ، و 4,53 ، و 34,4) بالنسبة لإدارة المعرفة، واكتساب المعرفة، وإنشاء المعرفة، وخزن المعرفة، و التشارك في المعرفة، و تطبيق المعرفة مقارنة بالفئة العمرية (أقل من 30) و(من 30 إلى أقل من 40) هذا يدل على أن الموظفين الذين ينتمون إلى الفئات التي حققت وسط حسابي أقل ليس لديهم استعداد لتطبيق إدارة المعرفة.

الجدول رقم (29): تقرير حول الوسط الحسابي لمتغير إدارة المعرفة وعملياتها تعزى لمتغير العمر .

العمر		إدارة المعرفة	اكتساب المعرفة	توليد المعرفة	خزن المعرفة	التشارك في المعرفة	تطبيق المعرفة
أقل من 30	الوسط الحسابي	3,86	3,95	3,72	4,40	3,54	3,77
	N	11	11	11	11	11	11
	الانحراف المعياري	0,71	0,75	0,78	0,62	1,01	0,75
من 30 إلى أقل من 40	الوسط الحسابي	3,81	3,90	3,79	3,93	3,86	3,77
	N	22	22	22	22	22	22
	الانحراف المعياري	0,66	0,71	0,95	0,67	0,88	0,63
من 40 إلى أقل من 50	الوسط الحسابي	4,50	4,51	4,41	4,46	4,53	4,43
	N	63	63	63	63	63	63
	الانحراف المعياري	0,51	0,68	0,59	0,43	0,62	0,56
أكبر من 50	الوسط الحسابي	4,45	4,54	4,50	4,47	4,50	4,43
	N	41	41	41	41	41	41
	الانحراف المعياري	0,60	0,57	0,54	0,55	0,57	0,58

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

4-4-3-2 الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة) تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية وقد تبين من خلال النتائج

الموضحة في الجدول رقم (30) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة

وعناصرها (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة) عند

مستوى ثقة (0,05). حيث بلغت قيمة F المحسوبة على التوالي (0,37، 0,15، 1,75، 0,10، 3,56، 3,43

) ومستوى الدلالة على التوالي (0,45، 0,69، 0,18، 0,74، 0,06، 0,06) مما يشير إلى عدم وجود أثر

لمتغير العمر على إدارة المعرفة وأبعادها. أي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية. و نرفض الفرضية البديلة

التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (30): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول إدارة المعرفة وعناصرها

(اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة) تعزى لمتغير

المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,45	0,37	0,156	1	0,15	بين المجموعات	إدارة المعرفة
		0,415	135	56,06	داخل المجموعات	
			136	56,21	المجموع	
0,69	0,15	0,07	1	,079	بين المجموعات	اكتساب المعرفة
		0,50	135	68,55	داخل المجموعات	
			136	68,63	المجموع	
0,18	1,75	0,091	1	0,910	بين المجموعات	توليد المعرفة
		0,51	135	69,98	داخل المجموعات	
			136	70,89	المجموع	
0,74	0,10	0,035	1	,035	بين المجموعات	تخزين المعرفة
		0,32	135	43,22	داخل المجموعات	

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

			136	43,26	المجموع	
0,06	3,56	2,04	1	2,04	بين المجموعات	التشارك في المعرفة
		0,57	135	77,57	داخل المجموعات	
			136	79,55	المجموع	
0,06	3,43	1,45	1	1,40	بين المجموعات	تطبيق المعرفة
		0,42	135	57,0	داخل المجموعات	
			136	58,46	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

4-4-3-3 الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، توليد

المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة) تعزى لمتغير سنوات الأقدمية

جدول رقم (31): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق حول إدارة المعرفة وعناصرها

(اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة) تعزى لمتغير

سنوات الأقدمية

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0,000	11,54	3,87	3	11,61	بين المجموعات	إدارة المعرفة
		0,33	133	44,60	داخل المجموعات	
			136	56,21	المجموع	
0,000	8,23	3,58	3	10,75	بين المجموعات	اكتساب المعرفة
		0,43	133	57,87	داخل المجموعات	
			136	68,63	المجموع	
0,000	11,83	4,97	3	14,93	بين المجموعات	توليد المعرفة
		0,42	133	55,96	داخل المجموعات	
			136	70,89	المجموع	
0,000	8,27	2,26	3	6,80	بين المجموعات	تخزين المعرفة
		0,27	133	36,46	داخل المجموعات	
			136	43,26	المجموع	
0,000	19,18	8,00	3	24,02	بين المجموعات	التشارك في

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

		0,41	133	55,52	داخل المجموعات	المعرفة
			136	79,55	المجموع	
0,000	12,61	4,31	3	12,94	بين المجموعات	تطبيق المعرفة
		0,34	133	45,51	داخل المجموعات	
			136	58,46	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية وقد تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (31) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة وعناصرها (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، التشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة) عند مستوى ثقة (0,05). حيث بلغت قيمة F المحسوبة على التوالي (11,54، 8,23، 11,83، 8,27، 19,18) ومستوى الدلالة الإحصائية على التوالي (0,000، 0,000، 0,000، 0,000، 0,000) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير سنوات الأقدمية على إدارة المعرفة وعناصرها. وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية. وقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

ولغرض معرفة في أي فئة تكمن هذه الفروق قمنا بجراء تقرير حول الوسط الحسابي والجدول رقم (32) يوضح ذلك.

جدول رقم (32): تقرير حول الوسط الحسابي لمتغير إدارة المعرفة وعملياتها تعزى لمتغير

سنوات الأقدمية

العمر	إدارة المعرفة	اكتساب المعرفة	توليد المعرفة	خزن المعرفة	التشارك في المعرفة	تطبيق المعرفة
أقل من 5	الوسط الحسابي	3,79	3,81	3,62	4,00	3,79
	N	24	24	24	24	24
	الانحراف المعياري	0,65	0,65	0,92	0,78	0,83
من 5 إلى أقل من 10	الوسط الحسابي	3,95	4,18	4,00	4,00	3,68
	N	11	11	11	11	11
	الانحراف المعياري	0,68	0,75	0,80	0,80	1,10

4,38	4,65	4,47	4,52	4,52	4,38	الوسط الحسابي	من 10 إلى
22	22	22	22	22	22	N	أقل من 15
0,34	0,49	0,44	0,39	0,54	0,46	الانحراف المعياري	
4,47	4,55	4,51	4,45	4,54	4,52	الوسط الحسابي	أكبر من
80	80	80	80	80	80	N	15
0,55	0,52	0,38	0,58	0,67	0,56	الانحراف المعياري	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ولغرض معرفة في أي فئة تكمن هذه الفروق قمنا بجراء تقرير حول الوسط الحسابي والجدول رقم (32) يوضح أن فئة (أكبر من 15) في عدد سنوات الأقدمية حققت أعلى وسط حسابي (4.52، و4.54، و4.45) ، و 4.51، و4.55، و4.47) على التوالي لكل من إدارة المعرفة وعملياتها (اكتساب المعرفة، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة، التشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة) ثم فئة (من 10 إلى 15) سنوات أقدمية بوسط حسابي (4,38، و4,38، و4,52، و4,52، و4,47، و4,65، و4,38) ، مقارنة بالفئة التي عدد سنوات الأقدمية لديها (أقل من 5 سنوات) وفئة (من 5 إلى أقل من 10) بوسط حسابي، وهذا يدل على أن الموظفين في الفئة التي حققت أعلى وسط حسابي هي التي لديها استعداد لتطبيق إدارة المعرفة وعملياتها .

4-5 مناقشة النتائج و تفسيرها :

4-5-1 مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

- أظهرت نتائج تحليل إجابات المبحوثين عن السؤال الأول: إلى أي مدى توظف المؤسسات الصناعية الجزائرية عمليات إدارة المعرفة ؟ أن الأهمية النسبية مرتفعة للبعد الرئيس إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.3285)، و من حيث مستوى الأهمية لأبعاده الفرعية كانت جميعها مرتفعة، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد "اكتساب المعرفة" وفي المرتبة الأخيرة بعد "إنشاء المعرفة" من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت قيمة (4.2847).

و ترى الباحثة أن السبب وراء حصول بعد إنشاء المعرفة على أقل قيمة مقارنة بالأبعاد الأخرى على الرغم من تحقيقه أهمية نسبية مرتفعة؛ أن العاملين لم تتكون لديهم قناعة كافية لتحويل معارفهم الضمنية إلى معارف

صريحة لأنها أحد أهم ما يمتلكونه، بالإضافة إلى عدم مكافأة الإدارة وتشجيعهم للعمال على إبداعاتهم و مقترحاتهم مقارنة بما يقدمه العاملون الأمر الذي يهدد رصيدهم المعرفي. كما أن الإدارة تعتمد على عملية الحصول على المعرفة من مصادر خارجية الأمر الذي يحقق لها الضرورة التنافسية لأنها تطبق في شيء أثبت نجاحه مسبقا بدلا من التجريب والمخاطرة. أضف إلى ذلك انعدام عامل الثقة بين الإدارة والعاملين " إيرادات كبيرة مقابل أجور ضعيفة "

- و نتائج تحليل إجابات المبحوثين عن السؤال الثاني: ما هو مستوى الوعي لدى المديرين بالمؤسسات الصناعية الجزائرية بممارسات الثقافة التنظيمية؟ أن الأهمية النسبية مرتفعة للبعد الرئيس ممارسات الثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.3431)، و من حيث مستوى الأهمية لأبعاده الفرعية كانت جميعها مرتفعة، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد "الذاكرة التنظيمية" وفي المرتبة الأخيرة بعد " التوجه بالأفراد " من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت قيمة (4.2080).

يلاحظ أن العناصر ذات الأهمية النسبية الأكثر ارتفاعا تتدرج تحت ممارسات الثقافة التنظيمية، وترى الباحثة هذا مؤشر على أن أبعاد الثقافة التنظيمية تتحقق وبشكل واسع في المؤسسات الصناعية الجزائرية، الأمر الذي يعكس وعيا واهتماما واضحا بتطبيق بعض ممارسات الثقافة التنظيمية التي تؤثر على إدارة المعرفة. كما ترى الباحثة أن ذلك يعكس توجهها ايجابيا في سبيل تطبيق تلك الممارسات وما يتماشى مع التغيرات الجديدة وهو اندماج في اقتصاد المعرفة الذي يعتمد بشكل كبير على خلق ثقافة التميز من خلال الإبداع والابتكار.

4-5-2 مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

4-5-2-1 مناقشة وتفسير الفرضية الرئيسة الأولى:

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بعناصرها (الرؤية المشتركة، و القيم التنظيمية والهيكـل التنظيمي، و التوجه بالأفراد، و التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، و إنشاء المعرفة، و خزن المعرفة، و المشاركة في المعرفة، و تطبيق المعرفة). وتشير

النتائج بأن " الثقافة التنظيمية" تفسر $R^2 = 46.1\%$ من الاختلافات في قيم المتغير التابع إدارة المعرفة، وأن نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة معنوي، حيث بلغت قيمة $F(18,511)$. فهذا مؤشر إلى وجود أثر معنوي للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وصلاحيه نموذج الانحدار الخطي لتمثيل العلاقة.

وتعتقد الباحثة أن هذه النتيجة تتفق مع الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والتي بدورها تدعم نموذج هذه الدراسة وتدعم كذلك هذه النتيجة المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة وذلك كالاتي: أن الثقافة التنظيمية هي متطلب أساسي لتطبيق وتوظيف إدارة المعرفة وهذا ما أشارت إليه الدراسات السابقة مثل: (عباينة، 2009)، و(Allameha et al, 2010)، و(المدان وآخرون، 2010)، و(Wei Zheng, et al, 2010). بالتالي فمن الجلي تداخل وارتباط المتغيرين (الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة) نظريا. أي أن النتيجة الإحصائية تتفق مع الإطار النظري واستنتاجاته.

4-2-2 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية : يمكن توضيحها كالاتي

- الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بعناصرها (الرؤية المشتركة، و القيم التنظيمية والهيكلي التنظيمي، و التوجه بالأفراد، والتوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على اكتساب المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (18.526)، و بلغت قيمة R^2 46.1% وتعد قيمة R^2 جيدة . حيث إن ما قيمته 46.1% من التغيرات الحاصلة في اكتساب المعرفة ناتج عن التغير في الثقافة التنظيمية، وقد بلغت قيمة R (67.9) مما يشير إلى قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و اكتساب المعرفة . و بالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

- الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بعناصرها (الرؤية المشتركة، و القيم التنظيمية والهيكل التنظيمي، و التوجه بالأفراد، والتوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على إنشاء المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (29.103)، و بلغت قيمة R^2 (57.5%) وتعد قيمة R^2 مرتفعة . حيث إن ما قيمته 46.1% من التغيرات الحاصلة في إنشاء المعرفة ناتج عن التغير في الثقافة التنظيمية، وقد بلغت قيمة R (75.5) مما يشير إلى قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و Y إنشاء المعرفة . و بالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

و يرى الباحث أن احتلال بعد إنشاء المعرفة في المرتبة الأخيرة من حيث الوسط الحسابي من بين أبعاد إدارة المعرفة مع أنه دال إحصائياً إلى أن العامل كما ذكرنا سابقاً أن عملية إخراج المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة هو المشكل لشعوره بفقدان ممتلك مميز مقابل لاشيء.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بعناصرها (الرؤية المشتركة، و القيم التنظيمية والهيكل التنظيمي، و التوجه بالأفراد، والتوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على خزن المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (10.000)، و بلغت قيمة R^2 (31.6%) وتعد قيمة R^2 أقل من المتوسط . حيث إن ما قيمته 31.6% من التغيرات الحاصلة في خزن المعرفة ناتج عن التغير في الثقافة التنظيمية، وقد بلغت قيمة R (72.4) مما يشير إلى قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الخزن المعرفة . و بالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

و يرى الباحث أنه يمكن الإشارة من خلال النتائج الإحصائية إلى طبيعة المعرفة المخزنة والتي تكون صريحة، وبالتالي فهي متاحة و قابلة للخزن، أضف إلى ذلك استخدام الوسائل الإلكترونية في عملية الخزن، الأمر الذي يحتاج إلى طاقة شبابية تكون لها القدرة على استخدام تقنيات الحديثة. وأيضاً مستويات تعليمية عالية وهذا ما يتوافق مع النتائج الإحصائية المحصل عليها حيث تمثل نسبة 54.0% فئة الحاصلين على الليسانس مقابل

46.0% فئة ذات المستوى الثانوي، أضيف إلى ذلك نسبة 16.1% تمثل الفئة الشابة الذين تتراوح أعمارهم بين 30- أقل من 40 سنة مقابل 75.9% الفئة 40 سنة فأكثر. أي أن بعد الثقافة التنظيمية وحده غير كاف لخزن المعرفة وإنما ضرورة توفر عوامل أخرى مثل: توفير بيئة تتعامل مع تكنولوجيا المعلومات (قواعد البيانات، والأرشفة الإلكترونية، وشبكة المعلومات الداخلية "الانترنت"...)، موارد بشرية تتعامل بالتقنيات الحديثة في العمل.. الخ.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بعناصرها (الرؤية المشتركة، و القيم التنظيمية والهيكل التنظيمي، و التوجه بالأفراد، والتوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على المشاركة في المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (23.906)، و بلغت قيمة R^2 (52.5%) وتعد قيمة R^2 مرتفعة. حيث إن ما قيمته 52.5% من التغيرات الحاصلة في المشاركة في المعرفة ناتج عن التغير في الثقافة التنظيمية، وقد بلغت قيمة R (72.6) مما يشير إلى قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و المشاركة في المعرفة. و بالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Raid Moh'd Al-adaileh, 2011) التي أظهرت الأثر الدال والمعنوي للثقافة التنظيمية على المشاركة في المعرفة وترجع الباحثة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والمشاركة في المعرفة إلى أن أحد عناصر الثقافة التنظيمية يتضمن بعد التوجه بالفريق أي العمل وفق مبدأ العمل الجماعي الذي يكون له الأثر على تبادل المعرفة بين العاملين من خلال خلق جو من العمل الفرقي التعاوني، أي أنهم يتقبلون فكرة المشاركة والتعاون أصلاً وهم مستعدون لتبادل ومشاركة المعرفة فيما بينهم، حيث تسود المنظمة ثقافة الفريق والتعاون. وهذا ما يتوافق مع دراسة (حسين البناء، 2012)

- الفرضية الفرعية الخامسة:

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بعناصرها (الرؤية المشتركة، و القيم التنظيمية والهيكل التنظيمي، و التوجه بالأفراد، والتوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على تطبيق المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (24.203)، و بلغت قيمة R^2 (52.8%) وتعد قيمة R^2 جيدة . حيث إن ما قيمته 52.8% من التغيرات الحاصلة في تطبيق المعرفة ناتج عن التغير في الثقافة التنظيمية، وقد بلغت قيمة R (72.6) مما يشير إلى قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تطبيق المعرفة . وبالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

4-2-5-3 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسة الثانية:

أظهرت نتائج الاختبار أنه توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى إلى العمر منفردا والسنوات الأقدمية منفردة، كما أظهرت نتائج الاختبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى للمستوى التعليمي. حسب النتائج نجد أن الفئة العمرية (من 40- إلى أقل من 50 سنة) سجلت أعلى قيمة للوسط الحسابي هذا يبين أن هذه الفئة لديها وعي بممارسات الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة مقارنة بالفئات الأخرى . كما بينت النتائج أن الموظفين الذين ينتمون للفئة (أكبر من 15) في عدد سنوات الأقدمية حققت أعلى وسط حسابي أي أن هذه الفئة لديها وعي بممارسات الثقافة التنظيمية. ترى الباحثة أن هذه النتائج تشير إلى إدراك العاملين الذين لديهم سنوات أقدمية أكبر بضرورة توفر سياق تنظيمي لتطبيق إدارة المعرفة واحد أهم محاوره هي الثقافة التنظيمية.

4-2-5-4 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة:

أظهرت نتائج الاختبار ليست هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة وأبعادها تعزى إلى المستوى التعليمي منفردا، كما أظهرت نتائج الاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة المعرفة و أبعادها تعزى للعمر منفردا، وسنوات الأقدمية منفردا. وهذا ما يختلف مع ما توصلت إليه دراسة (حسين البناء 2012).

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن متغير المستوى التعليمي لا يشكل متطلب حقيقي للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة لدى العامل، ما لم يتكامل مع عناصر أخرى: كتشجيع القيادات الإدارية ودعمها للعاملين من خلال عمليات التمكين ومنح ثقة أكثر لهم، و توفر تكنولوجيا المعلومات... الخ.

4-6 النتائج و الاقتراحات: قبل التطرق إلى الاقتراحات نلخص أهم النتائج المتوصل إليها كالاتي:

4-6-1 النتائج:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج ندرجها كالاتي:

1 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية حيث بلغت قيمة $R^2=46.1\%$

2 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على اكتساب المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية بلغت قيمة $R^2=46.1\%$

3 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على إنشاء المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية $R^2=57.5\%$

4 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على خزن المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية $R^2=31.6\%$

5 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي،

التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على المشاركة في المعرفة في المؤسسات الصناعية

الجزائرية $R^2 = 52.5\%$

6 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي،

التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على المشاركة في المعرفة في المؤسسات الصناعية

الجزائرية $R^2 = 52.8\%$

7 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

8 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

9 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

10 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر.

11 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

12 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

4-6-2 الاقتراحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تقدم الباحثة جملة من التوصيات التي تهدف إلى توظيف إدارة

المعرفة في المؤسسات:

1 +الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في توظيف إدارة المعرفة من خلال تعيين جهة مسؤولة عن

مبادرة إدارة المعرفة وفق إستراتيجية مدروسة وتقييم مراحل تطبيقها .

2 -التأكيد على أهمية زيادة وعي المديرين لدور الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها في تبني وتوظيف إدارة

المعرفة، من خلال التوسع في دراسة إدارة المعرفة .

3 -التأكيد وبناء القناعات ورفع درجة القيادات الإدارية على توظيف إدارة المعرفة و لأهميتها في دعم قدرة المؤسسات على التميز والإبداع والاستمرار.

4 -إعادة تنفيذ الدراسة في قطاعات أخرى كقطاع الخدمات وقطاع المصارف...إلخ لمعرفة مدى توظيف إدارة المعرفة فيها وإجراء مقارنة بين النتائج المتوصل إليها. بهدف وضع منهجية لدراسة توظيف إدارة المعرفة في أي قطاع .

5 -دراسة المعوقات التي تؤثر في عملية توظيف إدارة المعرفة في مختلف القطاعات وعناصرها وأهم مقومات تطبيقها ووضع الحلول المناسبة لها.

6 -تعزيز استخدام المقابلة كاداه أساسية جنب إلى جنب مع الاستبيان، بهدف تفسير النتائج بشكل منهجي وعلمي، محاولة للتوصل إلى حلول من شأنها تحسين موضوعية ومصداقية استجابات المبحوثين.

المراجع

القرآن الكريم

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أبو بكر، مصطفى، (2004)، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق ميزة تنافسية"، دار
الجامعية، مصر.
2. الخفاجي، نعمة، و منصور الغالبي، (2008) قراءات في الفكر الإداري ، دار
اليازوري، الأردن.
3. العميان، محمود،(2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن.
4. السلمي، علي، (2002)، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة -
دار غريب، القاهرة، مصر.
5. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا،(2004)، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة
تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك.
6. اللوزي ، موسى، (2002)، التنظيم و إجراءات العمل، دار وائل، الأردن.
7. العلواني، حسن، (2006)، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، التحديات
المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،
مصر.
8. العلي، عبد الستار وآخرون، (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة،
عمان، الأردن.
9. الغالبي، طاهر، ومنصور، صالح، (2008)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات
الأعمال- الأعمال والمجتمع- ، دار وائل، الأردن.
10. المدبولي، جلال، (1984)، دراسات في الثقافة والمجتمع، المكتب الجامعي الحديث،
الإسكندرية، مصر.
11. النوري، قيس، (1999)، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، دار الكندي، الأردن
12. المرسي، جمال الدين،(2006)، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر.
13. الفريجات خيضر، و آخرون، (2009)، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة - ،
دار إثراء، الأردن.

14. وليم، أوشي، (1985)، ترجمة حسن محمد، النموذج الياباني في الإدارة - النظرية - Z- ، معهد الإدارة العامة، الرياض.
15. بروبست، جيلبرت، وآخرون، (2001)، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح ، ترجمة صبحي، حازم حسن، الدار الهندسية، مصر.
16. بريجيت، بيرجر، (1995)، ثقافة تنظيم العمل ، ترجمة غنيم، محمد مصطفى، الدار الدولية، مصر.
17. توماس أ . ستوارت، (2004)، ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين ترجمة علا أحمد إصلاح ، الدار الدولية للاستثمارات الدولية، مصر.
18. حجازي، هيثم علي، (2005) ، إدارة المعرفة - مدخل تطبيقي - ، دار الأهلية، الأردن.
19. حجازي، هيثم علي ، إدارة المعرفة، مدخل نظري ، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
20. حسين، حريم، (1997)، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران، الأردن.
21. عبد اللطيف، عبد اللطيف، (2006)، إدارة الأعمال الدولية، منشورات جامعة دمشق، سورية.
22. عوض، عامر، (2008)، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، الأردن .
23. نجم، عبود نجم، (2007)، إدارة الابتكار، دار وائل، الأردن.
24. نجم، عبود نجم، (2005)، إدارة المعرفة، دار الوراق، عمان، الأردن.
25. نجم، عود نجم، (2005)، الإدارة الالكترونية، دار الوراق، عمان، الأردن.
26. نعمة عباس الخفاجي، (2009)، الثقافة التنظيمية، دار اليازوري، الأردن.
27. نيكي، هاييس، (2005) ، إدارة الفريق - إستراتيجية النجاح - ، ترجمة سرور، سرور علي، دار المريخ، المملكة العربية السعودية
28. هالر، روبرت، (2004)، ترجمة أبو جيب ، بيتر دركر، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المجلات:

- 1 أبو حشيش، بسام، (2011)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة بغزة في جامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الأبحاث للنجاح، المجلد 25، العدد 1.
- 2 الحنيطي، محمد، (2003)، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن : دراسة ميدانية تحليلية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 3، الأردن.
- 3 -التميمي، إياد و الخشالي، شاكر، (2008)، دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة - دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد 11، العدد 2. الأردن.
- 4 الخشالي، شاكر، وإياد، التميمي، (2009)، الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة في اتخاذ القرار- دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية ، البصائر، المجلد 13، العدد 1، الأردن.
- 5 الخشالي، جبارالله، (2006)، العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وحاجات المديرين في الشركات التأمين الأردنية، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 33، العدد 1، الأردن.
- 6 الرشيد، عادل، (2004)، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية - استخدام نموذج هوفستيد المستند إلى إدراك العاملين لممارسات الأعمال، أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية".
- 7 الرشيد، و حداد، (2001)، فرق العمل في منظمات الأعمال الأردنية: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين المعنيين، أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية" ، جامعة اليرموك، الأردن.
- 8 الزعبي، حسن، (2003)، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع - دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، البصائر، المجلد 13، العدد 1. الأردن.
- 9 الزيداني، محمد، (2010) ، أثر سمات فرق العمل في بلورة خصائص الوظيفة لدى العاملين، مجلة الدراسات الأمنية ، العدد 3.

- 10 الصرايرة، أكثم عبد المجيد،(2003)، علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنيتين ، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد4.
- 11 الكبيسي، عامر،(2009)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات الطموحات والتحديات، دورية الإدارة العامة، المجلد 49، العدد 4.
- 12 العاني ، وجيهة، و عيسان صالحه، (2008)، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، البصائر، المجلد12، العدد 1،
- 13 -العبد الجبار، الجوهره، (2009)، مفهوم إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية في بعض جامعات المملكة العربية السعودية، عالم الكتب، مجلد 03، العدد 4.
- 14 الكراسنة، عبد الفتاح والخليلي، سمية، (2009)، مكونات إدارة المعرفة - دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، المجلد 5، العدد 3، الأردن.
- 15 -الفرحان، أمل، (2003)، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني دراسة تحليلية، المجلة الإدارية للعلوم التطبيقية ، المجلد6 العدد1، 15-38، الأردن.
- 16 الفهداوي، فهمي، (2005)، دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية ميدانية ، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد4، الأردن.
- 17 -المدان، سامي وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج): دراسة حالة، مجلة العلوم الإنسانية ، السنة السابعة ، العدد 77، 2010.
- 18 الملكاوي نازم، والسالم مؤيد، (2004)، خصائص الهيكل التنظيمي نوعية المعلومات - دراسة ميدانية في شركات الصناعة المساهمة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 31، العدد1، الأردن .

- 19 اللياسري، و العامري، (2007)، القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية المنظمة - بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط ، المجلة العربية للإدارة، مجلد27، ع1،الأردن.
- 20 بيران، حنان، (2010)، إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية: نحو رؤية مستقبلية ، أكاديمية الدراسات العليا، ليبيا، العدد22.
- 21 حريم، حسن، حجم المنظمة وأثره في تصميم الهيكل التنظيمي لمنظمات البنوك المركزية التجارية الأهلية في الأردن_ مجلة الإداري، المجلد 23، العدد 74، الأردن.
- 22 حريم حسين، و الساعد رشاد، (2006)، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد2 ، الأردن.
- 23 حريم، حسين، و الخشالي، شاكر، 2006، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، - المجلد الثامن- العدد الأول ، الأردن
- 24 جودة، محفوظ، (2010)، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الشعور بالتمكين" دراسة ميدانية على فنادق خمس نجوم" في مدينة عمان ، مجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد12، العدد01، ص 60.
- 25 نياي ، عدنان وآخرون،(1995)، التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي و أثره في الإبداع، المجلة العربية للإدارة، المجلد 17، العدد1.
- 26 -ناصر، أحمد مصطفى، (2002)، فعاليات نظام إدارة المعرفة الكلية في المنظمات لتحويلها إلى الاقتصاد الرقمي في القرن الحدي والعشرين ، دورية التقدم العلمي، العدد التاسع والثلاثون، الكويت.
- 27 -عباس، سهيلة، (2004)، علاقة الرأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية ونموذج مقترح، مجلة الإداري، المجلد 26، العدد97.
- 28 يوسف، عبد الستار، (2005)، إدارة المعرفة كأداة للتنافس و النمو والبقاء في شركات الأعمال، مجلة الإداري، المجلد27، العدد104.

29 بدون اسم الباحث، (2009)، القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم والتدريب العالي التقني والمهني (دراسة تطبيقية على كلية السياحة و الفنادق بالمدينة المنورة)، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 139.

الرسائل و الأطروحات الجامعية:

- 1 -البناء، حسين، (2012)، أثر إستراتيجية التمكين على عمليات إدارة المعرفة في المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة غير منشورة، كلية الأعمال جامعة عمان العربية، الأردن.
- 2 -الكبيسي، صلاح الدين، (2002)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي ، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة المستنصرية، العراق.
- 3 -الحجازي، هيثم، (2005)، قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- 4 -الخفاجي، نعمة عباس خضير،(1996)، المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي - دراسة اختبارية في صناعة التأمين العراقية - أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
- 5 -العبادلة، عبد الرحمن، (2003)، الأنماط القيادية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية - لدى الفئات الإدارية في المحافظات جنوب الأردن - رسالة ماجستير غير منشورة جامعة مؤتة، الأردن.
- 6 -العنزي، بسام، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1425.

- 7 أوبقة، عاهد جبر، (2004)، مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن - دراسة ميدانية - رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، الأردن.
- 8 جاسردة، توفيق سريع علي، (2006)، تكامُل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء - دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية - أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.
- 9 -حتاملة، ماجد، (2009)، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في محافظة إربد: دراسة ميدانية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، قسم الإدارة العامة، الأردن.
- الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

- 1 أبو فارة، يوسف أحمد، (2004)، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن.
- 2 البكري، سليمان،(2006)، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- 3 الرفاعي غالب عوض، وياسين، سعد غالب،(2004)، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الرابع - إدارة المعرفة في العالم العربي - جامعة الزيتونة، الأردن.

المراجع بالغة الأجنبية:

- Books:

- 1- Edgar H. Schein, (2009), The Corporate Culture Survival Guide, Jossey-Bass. San Francisco.
- 2- Heisig, P. (2001), Business Process Oriented Knowledge Management. In Mertins, Berlin: Springer.

- 3- Pierre , Dubois, et Yves Dupuy, (2007), **Connaissance et Management**, Economica, paris
- 4- Little Stephen et al, Paul, (2002), **Managing Knowledge**: An Essential Reader, sage publications, London .
- 5- Marquardt, Michael J, (2002), **Building the learning Organizations: Mastering the 5 elements for corporate Learning**, Davies– Black publishing company, USA.
- 6- Wiig, Karl M ,(1993), **knowledge management Foundations**: Thinking About Tanking/ how people and Organizations Create, Repress and Use Knowledge, U.S.A, Schema Press.

- **Periodicals:**

- 1- Ali Shirazi et al, (2011), Factors Affecting Employees' Readiness for Knowledge Management, **European Journal of Economics**, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275 Issue 33.
- 2- Allameha, Zamanib, et al,(2011),The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management(A Case Study: Isfahan University), **Procedia Computer Science 3** , 1224–1236.
- 3- Anthony Liew, (2007), Understanding Data, Information, Knowledge And Their Inter-Relationships, **Journal of Knowledge Management Practice**, Vol. 8, No. 2.
- 4- Atul, Gupta, Jason, McDaniel,(2006), Creating Competitive Advantage By Effectively Managing Knowledge: A Framework For knowledge Management, **Journal of Knowledge Management**, V 10, N4.
- 5- Asef, Frah, (2011), Estimating the impact of Denison's (1996), "what is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars", **Journal of business Research**, V64.
- 6- Ching-Chiao Yang et al, (2009), Knowledge management enablers in liner shipping, **journal of Transportation Research Part E 45** , 893–903.
- 7- Chung-Ming Lau, Hang-Yue Ngo,(2004), The HR system, organizational culture, and product innovation, **International Business Review**, 13, 685–703.

- 8- Deshpandy, and Fahey, (2003), organizational culture market oriented, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey, **Journal of research marketing**, volume 21, usa.
- 9- Holowetzki, Antonina, (2002), **The Relationship between Knowledge Management and Organizational Culture: an Examination of Cultural Factors that Support the flow and management of Knowledge within an Organization**, University of Oregon, in partial fulfillment of the requirement for the degree of Master of Science.
- 10- Imran U Khan ,et al, (2010), An Organizational Culture Model for Comparative Studies: A Conceptual View , **International Journal of Global Business**, 3 (1), 53-82.
- 11- Jay Y. Wu, (2008), A General Behavior Model and New Definitions of Organizational Cultures, **The Journal of Socio-Economics**, 37, 2535–2545.
- 12- Kurt April, Julian Bessa, (2004), A Critique of the Strategic Competitive Intelligence Process within a Global Energy Multinational, **Problems and Perspectives in Management** , V 4, Issue 2.
- 13- K.A. Kanagasabapathy, & R. Radhakrishnan, Empirical Investigation of Critical Success factor and knowledge management structure for successful implementation of knowledge management system – a case study in Process industry, Anna University, **Chennai –25** , India.
- 14- Liang-Chu Chen (2009) ,What Individual-level Antecedents Influence Knowledge Management Effectiveness? **Journal of Knowledge Management Practice**, Vol. 10, No. 2.
- 15- Maryam, Alavi, (2005), An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices, **Journal of Management Information System**, Vol. 22, No. 3, pp. 191-224
- 16- Mehdi Abzari ,(2011), Investigating Impact of Organizational Climate on Intention to knowledge Sharing Behavior by Using Theory of Planned Behavior (TPB), **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, Vol 2, No 12.
- 17- Mohsen Allameh , et al, (2011), The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management , **Procedia Computer Science 3**, 1224–1236.
- 18- M. Lemon, P.S. Sahota , (2004) ,Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity , **Technovation** ,483-498.

- 19- Octavia-Luciana Porumbeanu, (2010), Implementing Knowledge Management in Romanian Academic Libraries: Identifying the Elements that Characterize their Organizational Culture, **The Journal of Academic Librarianship**, Volume 36, Number 6, 549–552.
- 20- Ramin Vandaie, (2008), The role of organizational knowledge management in successful ERP implementation projects, **Knowledge-Based Systems 21**, pp 920–926.
- 21- Raid Moh'd Al-adaileh,(2011)The Impact of Organizational Culture on Knowledge Sharing: The Context of Jordan's Phosphate Mines Company, **International Research International Research Journal of Finance and Economics**, Issue 63, March, 2011, pp 216 – 228.
- 22- Saeed,, Tahir et al ,(2010), Knowledge ManagementA Practices: Role Of Organizational Culture, **Proceedings of ASBBS**, V 17 N1.
- 23- Tien-Chin Wang , Tsung-Han Chang, (2007), Forecasting the probability of successful knowledge management by consistent fuzzy preference relations, **Expert Systems with Applications 32** , pp 801–813,
- 24- Vanessa, Kathleen, (1990), An approach to identifying consensus in a subfield: the case of organizational culture, **Journal of Poetics**, volume 29,USA.
- 25- Wei Zheng, et al (2010), Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management, **Journal of Business research**, volume 63,Issue 7, pp 763-771.
- 26- Wick, Corey, Knowledge Management and leadership Opportunities for Technical Management communicators", **Technical Communication**". November, Vol.47, Issue.4.

Internets:

1. Kathryn , Baker, **Organizational Culture:**
<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf>

Conferences:

- 1- Casey, Andrea , and Olson, Tova,(2003), The Relationship Of Organizational Identity And Memory In Knowledge Creation, **Organizational Learning and Knowledge 5th International Conference.**

- 2- Pierre A. Balthazard, Robert A. Cooke (2004) , Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing The Behavior–Performance Continuum, **Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences** .

الملاحق

الملحق رقم (01)

أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي المحترم.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان آمليين أن تمنحوه جزءا من وقتكم، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيه. إن الغرض من تصميم هذه الاستبيان هو وضع أداة للقياس تستخدم في رسالة الدكتوراه بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" وهي رسالة دكتوراه في علوم التسيير من جامعة بسكرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. مع التفضل بالعلم بأنه يشرف على هذه الرسالة الأستاذ الدكتور موسى عبد الناصر.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحثة: داسي وهيبة

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجع التفضل بوضع علامة (/) أمام الخيار المناسب:

1-الجنس:

أنثى	ذكر

2-العمر:

أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40	من 40 إلى أقل من 50	من 50 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي:

مستوى ثانوي	الليسانس	الماجستير	الدكتوراه

3 سنوات الأقدمية:

أقل من 5سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر

ثانيا متغيرات الدراسة:

يرجى التفضل بوضع العلامة (/) أمام الخيار المناسب:

لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما	العبارة
					أولا- إدارة المعرفة: وتتضمن العناصر الآتية
					اكتساب المعرفة: تعتمد إدارة المؤسسة في اكتساب المعرفة على:
					1-تحصل المؤسسة على المعرفة من مصادر خارجية مختلفة.
					2- تقوم المؤسسة بالاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين في المؤسسة.
					3- تشجع المؤسسة على الالتحاق ببرامج التدريبية داخل وخارج الجزائر.
					4- تشجع المؤسسة على الإطلاع على التجارب والممارسات العالمية الناجحة في مجال صناعتها وتبناها
					5- المشاركة في المؤتمرات والندوات التي يتم عقدها داخل الجزائر أو خارجه على المستوى الرسمي وغير الرسمي كوسيلة للحصول على المعرفة.
					إنشاء المعرفة: تعتمد إدارة المؤسسة في إنشاء المعرفة على:
					6- تشجع المؤسسة على تحويل المعرفة الفردية (المعرفة الضمنية) إلى معرفة عامة (معرفة صريحة) .
					7- تشجع المؤسسة إجراء البحوث بشكل مستمر .
					8- تهتم المؤسسة بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجعها .
					9- تنظيم لقاءات مستمرة لتفاعل العاملين مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل .
					10-تستقطب المؤسسة الكفاءات و الطاقات المبدعة.
					خزن المعرفة:
					11- تقوم المؤسسة بتوثيق المعارف الجديدة والمكتسبة لأي

					مشروع تقوم به.
					12- تقوم المؤسسة بتوثيق المشكلات التي تواجهها وطرق حلها للاستفادة منها لاحقاً.
					13- تستخدم المؤسسة على الوثائق والكتيبات والدوريات في الحفاظ على المعرفة.
					14- تستخدم المؤسسة الوسائل الالكترونية في حفظ على المعرفة.
					التشارك في المعرفة: يتم التشارك في المعرفة من خلال:
					15- وجود شبكة اتصال داخلية (الانترانت) تمكن العاملين من تبادل المعرفة مع الآخرين .
					16- النشرات والدوريات ومختلف أنواع المطبوعات المختلفة.
					17- القيام ببرامج التدريب المختلفة من قبل المختصين والخبراء لتبادل خبراتهم و معارفهم مع العاملين.
					18- إجراء التنقلات والدوران الوظيفي للعاملين.
					19- استخدام البريد الالكتروني على تبادل المعرفة مع الآخرين.
					20- الاتصالات المبرمجة بين العاملين.
					21- عقد المؤتمرات والندوات الداخلية .
					تطبيق المعرفة: ويتم تطبيق المعرفة من خلال:
					13- تشجيع العاملين على تطبيق المعرفة والإفادة منها.
					14- تأكيد باستمرار على أهمية استخدام وتطبيق المعرفة.
					15- الاهتمام بمدى تطبيق للعاملين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم.
					16- إلغاء الإجراءات التي تحد من تطبيق المعرفة.
					17- التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولويات المؤسسة وان استخدام المعرفة أهم من المعرفة ذاتها.
					ثانيا- الثقافة التنظيمية: وتتضمن العناصر الآتية:
					الرؤية المشتركة :
					1- للمؤسسة رؤية مشتركة مستقبلية .

					2- للمؤسسة مجموعة من الأهداف الواضحة
					4- تدعم إدارة العليا تطبيق إدارة المعرفة بشكل واضح.
					5- تخلق الرؤية الحماس والحافز لدى العاملين.
					6- الأفراد يفهمون ما هو مطلوب للنجاح في تطبيق إدارة المعرفة على المدى البعيد.
					7- نحن قادرون على تلبية المطالب قصيرة الأمد دون المساس بالرؤية المنظمة في المدى الطويل.
					القيم التنظيمية:
					8- لدى العاملين قيم مشتركة .
					9- هناك أسلوب إدارة مميز ومجموعة ممارسات متميزة.
					10- هناك مجموعة من القيم الواضحة وثابتة التي تحكم طريقة العمل.
					11- تشجع ممارسات الإدارة على الإبداع
					12- تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم المستمر للعاملين
					13- تدفع القيم السائدة في المؤسسة باتجاه تشجيع العاملين على المبادرة الفردية
					الهيكل التنظيمي:
					14- تؤمن المؤسسة بضرورة وجود قسم لإدارة المعرفة في هيكلها التنظيمي.
					15- تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي يساعد العاملين على الاتصال فيما بينهم.
					16- يساعد الهيكل التنظيمي المؤسسة على انتقال المعرفة بكل يسر.
					17- يشجع الهيكل التنظيمي العمل الجماعي بدلا من السلوك الفردي.
					18- يحرص المديرين على تفويض العاملين المزيد من السلطات.
					التوجه بالفريق:

					19- تتبنى المؤسسة ثقافة العمل الجماعي.
					20- تخصص الإدارة الوقت والموارد اللازمة للعاملين لمساعدة بعضهم بعضا.
					21 تدعم الإدارة العاملين على تقديم مقترحاتهم وآرائهم حول العمل .
					22- يبدي أعضاء العمل الاستعداد والرغبة لمشاركة ما لديهم من معرفة ومعلومات بين بعضهم البعض .
					23- تشجع الإدارة العاملين على التعاون في جميع أقسام المؤسسة.
					24- توفر المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتبادل المعرفة بين العاملين
					25- تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين العاملين
					التوجه بالأفراد:
					26- يعي العاملين أن المعرفة الفردية هي الأساس في تقديم أفكار جديدة .
					27- تشجع الإدارة العاملين على التجريب واكتشاف المعرفة.
					28 يتم منح العاملين الثقة الكافية لطرح الأفكار الجديدة.
					29- يشترك أعضاء المؤسسة مشاركة كاملة في المعلومات مع بعضهم البعض.
					30- تتوافق أهداف العاملين الفردية مع أهداف المنظمة.
					31- تتبنى مؤسستنا خلق و التشارك في المعرفة كمؤشر لأداء العاملين.
					الذاكرة التنظيمية:
					32- تمتلك المؤسسة قاعدة المعرفة والمعلومات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة وبكل يسر.
					33- تعمل المؤسسة على توثيق المعرفة الجديدة و تخزينها.
					34- تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات عن إجراءاتها.
					35- تعمل المؤسسة على تقييم رصيدها المعرفي بشكل دوري

					لضمان جودته و موثوقيته.
					36- تسعى المؤسسة إلى تشكيل قاعدة المعرفة .
					37- للمؤسسة ذاكرة مشتركة من قصص النجاح والممارسات الأفضل.

الملحق رقم (02)

المحكمون لأداة الدراسة

الجامعة	الاسم	الرتبة العلمية	الرقم
جامعة عمان العربية	نعمة عباس الخفاجي	الأستاذ الدكتور	1
جامعة اليرموك	عبد الفتاح الكراسنة	الاستاذ الدكتور	2
جامعة عمان العربية	غسان العمري	الدكتور	3
جامعة بسكرة	كمال منصوري	الدكتور	4
جامعة بسكرة	بن ساهل وسيلة	الدكتور	5
جامعة بسكرة	دبلة فاتح	الدكتور	6
جامعة بسكرة	شنشونة محمد	الدكتور	7
جامعة بسكرة	أقطي جوهرة	أستاذة مساعدة أ	8

الملحق رقم (03) : لمحة عن المؤسسات الصناعية الجزائرية عينة الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	سنة التأسيس	عدد الموظفين	لمحة عن المؤسسة	أبرز التطورات والتحسينات الإدارية والتكنولوجية
01	مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة	1986	- إطارات: 133 - أعوان تحكم: 118 - أعوان تنفيذ: 678	انطلقت الأشغال لإنجاز مشروع وحدة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة في فيفري 1980 وهذا تطبيقا للمخطط الرباعي 80-1984 وشاركت في هذه الأشغال عدة مؤسسات وطنية ودولية. أنشئت " وحدة الكوابل الكهربائية بسكرة" في سنة 1986 حيث كانت تابعة آنذاك " للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل" الموجودة بالعاصمة الجزائر، ثم انفصلت عنها في سنة 1998 لتصبح " مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة ". تقدر الطاقة الإنتاجية الأولية بـ 28000 طن ولكنها تغيرت حاليا لأسباب تكنولوجية واقتصادية. أهم زبائن المؤسسة هم: ❖ CAMEG ex SONELGAZ ❖ KAHRIF في سنة 1999 شرعت المؤسسة في وضع	- انتقاء الكادر البشري متميز من العاملين . - تعمل المؤسسة على تدريب عاملين لديها وفق مخطط تكوين في سداسيين (السداسي الأول والسداسي الثاني) وفق الاحتياجات التدريبية للمؤسسة. - تدريب العاملين يكون إما داخليا من خلال مدربين متمرسين، أو من خلال إرسال بعثات إلى الخارج في إطار التعاون بين دول الأوروبية خاصة فرنسا. - تعتمد المؤسسة على شبكة انترانت للإيصال المعلومة بالسرعة والدقة المطلوبة. - تعتمد المؤسسة على التوظيف الالكتروني في سبيل الحصول أفضل المواهب من تكاليف التوظيف التي تتطلبها الطرق التقليدية. - في ظل الإدارة الجديدة فإن عملية اتخاذ القرار تكون بطريقة استشارية بين الإدارة والإطارات العاملة من خلال اجتماعات دورية حول:

الملاحق

الملحق رقم (03) : لمحة عن المؤسسات الصناعية الجزائرية عينة الدراسة

<ul style="list-style-type: none">- القضايا التي تهم المؤسسة .- طرح المشاكل.- تقديم اقتراحات وأفكار وحلول للمشاكل	<p>وتأسيس سياسة خاصة بجودة المنتج عبر تطبيق مجموعة من المناهج والطرق التي تصل بها إلى التحكم الكلي في جودة المنتج. وفي سنة 2003 تحصلت المؤسسة على شهادة " الايزو 9001 ". وتكمن أهمية امتلاك المؤسسة لشهادة الايزو في كونها شرط لشراء الزبائن، تتنافس بها مقابل المؤسسات المنافسة.</p>				
---	---	--	--	--	--

المصدر: وثائق المؤسسة بالإضافة إلى مقابلة مع مدير الموارد البشرية يوم 18|06|2013.

الملحق رقم (03) : لمحة عن المؤسسات الصناعية الجزائرية عينة الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	سنة التأسيس	عدد الموظفين	لمحة عن المؤسسة	ابرز التطورات والتحسينات الإدارية والتكنولوجية
02	مركب الملح الوطاية	بداية لأشغال للمركب: 1976 نهاية الأشغال للمركب: 1983 الانطلاق الفعلي للإنتاج: 1983	- الإطارات: 18 - أعوان تحكم: 53 - أعوان تنفيذ: 32	مركب الملح الوطاية هو وحدة إنتاجية تابعة للمؤسسة الوطنية للأملاح التي أنشئت بمقتضى المرسوم المؤرخ في 16 جويلية 1983 وتم التحويل القانوني للمؤسسة إلى شركة ذات أسهم تبعا للقانون الأساسي المؤرخ في 04 جوان 1990 وهي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال قدره 339000000 دج وأصبحت الآن برأس مال قدره 1600000000 دج . وتعتبر المؤسسة الوطنية للأملاح أكبر منتج وموزع جزائري للملح ويتواجد المقر الاجتماعي (المديرية العامة) بقسنطينة. تحتوي على 06 وحدات إنتاجية و 05 وحدات توزيع توجد علة مستوى الوطن. ويعتبر مركب الملح لوطاية ببسكرة من أكبر وحدات المؤسسة، وقد انشأ هذا المركب لاحتياجات المؤسسة الوطنية للصناعة البيتروكيماوية بسكيدة للملح الصناعي.	- انتقاء الكادر البشري متميز من العاملين والعمل على تدريبه من خلال مركز معلومات خاص بالمؤسسة الأم. كما تستعين بخبراء من خارج الوطن. - أو اللجوء إلى مراكز خاصة في الجزائر. - يمتلك المركب شبكة انترانت تعمل من خلالها على إرسال التقارير إلى المؤسسة الأم. - تمتلك المؤسسة بريد الكتروني تتلقى من خلاله : • الشكاوي • المعلومات • طلبات الشراء.

المصدر: وثائق المؤسسة بالإضافة إلى مقابلة مع مدير التسويق يوم 25/04/2013.

الملحق رقم (03) : لمحة عن المؤسسات الصناعية الجزائرية عينة الدراسة

الرقم	اسم المؤسسة	سنة التأسيس	عدد الموظفين	لمحة عن المؤسسة	ابرز التطورات والتحسينات الإدارية والتكنولوجية
03	قديلة للمياه المعدنية	600 مليون دج	- الإطارات: 12 - أعوان تحكم: 15 - أعوان تنفيذ: 182	قديلة لتعبئة المياه المعدنية هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر بـ 600 مليون دينار جزائري ، أعلن عن وجودها ككيان مستقل في 04/05/2003، وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004، تحت اسم مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية بسكرة، تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تقدر طاقتها الإنتاجية 40000000 (قارورة/ سنويا) . تحصلت على شهادة الايزو من طرف الوكالة الفرنسية A.F.A.Q ولقد عززت المؤسسة جودة منتجها عند الحصول على جائزة Golden Award For Food And Beverages في مدينة برشلونة الاسبانية. أمام 150 دولة من مختلف دول العالم خلال سنة 2006، في تظاهرة قام بها الإتحاد الأوروبي. وبالتالي توجت بهذه الجائزة بكل جدارة كأول مؤسسة منتجة للمياه المعدنية الطبيعية ذات قيمة صحية وجودة عالية.	- توسيع في المصنع الذي يستلزم توظيف في العاملين بنسبة 50%. - تسهر المؤسسة على تدريب العاملين لديها من خلال الاستعانة بخبراء من خارج الوطن خاصة من فرنسا مؤسسة . - تكون المؤسسة الإطارات الإدارية من خلال " المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية" الذي يختص في المجال الإداري مثل: إدارة المنظمات، إدارة الموارد البشرية، الإدارة الصناعية، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و الشبكات في مجال الأعمال التسويق...إلخ.

المصدر: وثائق المؤسسة بالإضافة إلى مقابلة مع مدير الموارد البشرية يوم 18|04|2013