

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة
دراسة حالة: "للأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة -"

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

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

سعيدة دوباخ

شهرزاد سفيان

| | |
|---------------|-----------------------------|
| رقم التسجيل: |/Master-Ge/GO-GRH/2016 |
| تاريخ الإيداع | |

السنة الجامعية: 2015-2016

قسم علوم التسيير




دعاء

اللهم لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا باليأس إذا فشلت، بل ذكرني
دائماً أن الفشل تجربة تسبق النجاح.

يارب علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة وان حب الانتقام هو أول
مظاهر الضعف.

يارب إذا فقدت الأهل فامنحني قوة الإرادة و الثقة بك و القناعة بما قسمت لي
يارب إذا أخذت مني المال فاترك لي قوة العناد حتى أتغلب على الفشل.
وإذا جردتني من نعمة الصحة فاترك لي نعمة الإيمان.

يارب إذا أسأت إلى الناس أعطني شجاعة الاعتذار وإذا أساء الناس لي
فأعطني شجاعة العفو.



الإهداء

إلى والديّ رعاها الله وألبسها ثوب الصحة والعافية...

إلى أعز ما لدي، أذفء صدر وأطيب قلب، إلى نبع الحنان...

إلى القلب الذي يبتسم لي دائما...

أمي العزيرة

إلى أبي، أختي، وأخي.....

إلى كل من وقف بجانبني.....

إلى كل من ساعدني وشجعني ولو بكلمة طيبة....

إلى كل الأصدقاء والأحباب وإلى كل طلبة دفعة 2015/2016....

جزاكم الله خيرا

شهرزاد

شكر و عرفان

أتوجه بأول شكر إلي المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمة كلها وعلى توفيقه لنا في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي.

أتقدم بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذة المشرفة: دوباخ سعيدة التي تفضلت بقبول الإشراف على مذكري أشكرها على جهودها القيمة وصرها في تعلمي وتوجيهي وحسن متابعتها لي في هذا البحث فكانت توجيهاتها سندا وعونا لي بعد عون الله تعالى فجزاك الله خيرا وجعل ذلك كله في ميزان حسناتك وبارك الله في عمرك وعلمك ومتعك بالصحة والعافية

ثم شكري لجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الذين كان لهم الفضل في تكويني

دون أن يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحي شرف مناقشتهم لي وإبداء ملاحظاتهم القيمة كما أشكر جميع صديقاتي و كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

ولنا الشكر والعرفان لكل من منحنا معنى أن نكون، وأمل أن نستمر، وقوة أن يخرج هذا العمل بصوره مرضية يرضى الله ويستفيد منه الآخرون.

الشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين

مخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة في تطبيق إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة -، وتم تحديد أربعة أنماط من الثقافة التنظيمية (ثقافة البيروقراطية، ثقافة الإبداعية، ثقافة المهمة، ثقافة الدور)، وستة أبعاد لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتسابها، توليدها، تخزينها، توزيعها وتطبيقها). ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من أساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة - والبالغ عددهم (176) فرد، تم استخدام الطالبة طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (70)، حيث تم توزيع الإستبانة من خلال زيارة ميدانية، واسترد منها (60) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد استخدمت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، تحليل الانحدار البسيط.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:

- هناك أثر للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة -

- هناك أثر لأنماط الثقافة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة -.

- لا يوجد أثر للثقافة البيروقراطية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة -.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية (ثقافة البيروقراطية، ثقافة الإبداعية، ثقافة المهمة، ثقافة الدور)، إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

Abstract

This study aimed to identify the role of organizational culture prevailing in the application of knowledge management at the Faculty of economic and business sciences at the University of governance - Biskrh- , Were identified four types of organizational culture (the culture of the bureaucracy , the creative culture , the culture of the job , the culture of the role) , The six dimensions of knowledge management (diagnosis knowledge acquisition , generation , storage , distribution, and application) . To achieve the objectives of the study and answer questions Balastabanh was used as a tool for data collection .

Target of professors from the Faculty of economic and business sciences at the University of governance - Biskra - The study population consists totaling 176 individual The use of student simple random sampling method , which reached its size (70) , where they were distributing the questionnaire through a field visit , and recovered them (60) questionnaire valid for statistical analysis , has been used student descriptive and analytical approach to get to the results of the study , it has been relying on several statistical methods data analysis including: descriptive statistics measure , fortitude "alpha Cronbach " coefficient, simple regression analysis.

The study found many of the results highlighted by :

- There's the impact of organizational culture on knowledge management at the Faculty of economic and business sciences at the University of steering - Biskrh-
- There is a trace of the patterns of organizational culture (various dimensions) on knowledge management at the Faculty of economic and business sciences at the University of governance - Biskrh-

- There is no trace of the culture of the bureaucracy on knowledge management at the Faculty of economic and business sciences, management Bjamah- Biskrh-

Keywords : organizational culture (the culture of the bureaucracy , the creative culture , the culture of the job , the culture of the role) , knowledge management (knowledge diagnosis , knowledge acquisition , knowledge generation , knowledge storage , distribution of knowledge , application of knowledge) .

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

| رقم الصفحة | المحتويات |
|---|---|
| - | البسمة |
| - | آية قرآنية |
| - | الملخص |
| - | Abstract |
| - | الإهداء |
| - | شكر وعرقان |
| - | الفهرس |
| - | قائمة الجداول |
| - | قائمة الأشكال |
| - | قائمة الملاحق |
| 10-2 | المقدمة العامة |
| الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية | |
| 12 | تمهيد |
| 13 | المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية |
| 13 | المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية |
| 16 | المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية |
| 17 | المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية |

| | |
|--|---|
| 19 | المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية |
| 20 | المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية |
| 20 | المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية |
| 23 | المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية |
| 26 | المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية |
| 30 | المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية |
| 32 | المبحث الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية. |
| 32 | المطلب الأول: آليات تكوين الثقافة التنظيمية |
| 34 | المطلب الثاني: طرق نشر الثقافة التنظيمية |
| 36 | المطلب الثالث: عوامل المحافظة علي الثقافة التنظيمية |
| 37 | المطلب الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية علي المنظمة |
| 39 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ومساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيقها | |
| 41 | تمهيد |
| 42 | المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة |
| 42 | المطلب الأول: مفهوم المعرفة |
| 46 | المطلب الثاني: خصائص وأهمية المعرفة |
| 49 | المطلب الثالث: مصادر المعرفة |
| 53 | المطلب الرابع: أنواع المعرفة |
| 56 | المبحث الثاني: مفاهيم أساسية لإدارة المعرفة |

| | |
|--|---|
| 56 | المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة |
| 58 | المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة |
| 61 | المطلب الثالث: وظائف إدارة المعرفة |
| 63 | المطلب الرابع: عمليات ونماذج إدارة المعرفة |
| 74 | المبحث الثالث: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة |
| 74 | المطلب الأول: علاقة الثقافة التنظيمية ببناء إدارة المعرفة |
| 75 | المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة |
| 78 | المطلب الثالث: أثر أنماط الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة |
| 80 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة- | |
| 82 | تمهيد. |
| 83 | المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة |
| 86 | المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر. |
| 86 | المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة - بسكرة |
| 86 | المطلب الثالث: مهام الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة - بسكرة |
| 90 | المطلب الرابع: كل مكتب |
| 90 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة |
| 91 | المطلب الأول: منهج و أداة الدراسة |
| 93 | المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة |
| 94 | المطلب الثالث: مصادر و أساليب جمع البيانات و المعلومات |

| | |
|-----|---|
| 96 | المطلب الرابع:صدق أداة البحث و ثباتها |
| 99 | المبحث الثالث:دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة- بسكرة- |
| 99 | المطلب الأول:تحليل إجابات المحوثين حول تغيرات الدراسة |
| 107 | المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي |
| 108 | المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات |
| 114 | خلاصة الفصل الثالث |
| 116 | الخاتمة العامة |
| 121 | قائمة المراجع |
| 131 | الملاحق |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 4 | النموذج المقترح للبحث | 01 |
| 18 | أهمية الثقافة التنظيمية | 02 |
| 22 | مستويات الثقافة التنظيمية | 03 |
| 25 | المكونات الأساسية لثقافة التنظيمية | 04 |
| 27 | الثقافات التنظيمية واقتراحات Handy | 05 |
| 30 | آليات تكوين الثقافة التنظيمية | 06 |
| 35 | طرق نشر الثقافة التنظيمية | 07 |
| 39 | هرم البيانات، و المعلومات و المعلومات والحكمة | 08 |
| 44 | المصادر الداخلية للمعرفة | 09 |
| 48 | إطار المعرفة الإستراتيجية | 10 |
| 53 | عمليات إدارة المعرفة | 11 |
| 55 | عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في شركة Nonaka. | 12 |
| 59 | نموذج ويغ (Wiig) لإدارة المعرفة. | 13 |
| 60 | نموذج ليونارد بارتون (L.Barton) لإدارة المعرفة. | 14 |

| | | |
|-----|--|----|
| 62 | نموذج ماركواردت Marquard لإدارة المعرفة. | 15 |
| 63 | نموذج موئل (D.E. Winnosky) لإدارة المعرفة. | 16 |
| 89 | الهيكل التنظيمي للمصلحة | 17 |
| 131 | الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة- بسكرة | 18 |

قائمة المحتويات

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 46 | مقارنة بين المعرفة الضمنية والظاهرة | 01 |
| 91 | درجات مقياس ليكرت الخماسي | 03 |
| 91 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية. | 04 |
| 95 | الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي | 05 |
| 97 | معاملات الثبات و الصدق | 05 |
| 99 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية | 06 |
| 102 | المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المعرفة | 07 |
| 107 | معامل الالتواء و معامل التفلطح | 08 |
| 108 | نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى | 09 |
| 109 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية | 10 |
| 110 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى | 11 |
| 111 | نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية | 12 |

| | | |
|-----|---|----|
| 112 | نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة | 14 |
| 113 | نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الرابعة | 15 |

قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 130 | الهيكـل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة | 01 |
| 132 | إستبانة البحث | 02 |
| 137 | قائمة محكمي إستبانة البحث | 03 |

المقدمة العامة

تعتبر المنظمات في العصر الحالي عضوا فاعلا في المحيط الذي نعيش فيه، فهي عبارة عن نظام مفتوح تربطها به علاقة مستمرة تتميز بالأخذ والعطاء والتأثير، ذلك لأنها تحصل على مختلف المدخلات من موارد بشرية، تكنولوجيا ومعلومات، وتطرح في هذا المحيط مخرجاتها في شكل سلع وخدمات لتسويقها، فهو بمثابة البيئة التي تعيش فيها وتوفر لها المصالح والمنافع الكثيرة، كما توجه نشاطها وتؤثر فيه بدرجة معينة وهذا حسب عوامل عدة.

و المنظمات الرائدة اليوم تهتم بالموارد البشري من خلال القيم الثقافية، حيث تمثل في مجملها ما يسمى بالثقافة التنظيمية التي لها دور حيوي في حياة المنظمة فهي تمثل إحدى عناصرها وخصائصها وكذا محدد أساسيا لسلوك إدارتها، فهي تخلق روح الفريق والعمل الجماعي . كما تعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية ، كالعولمة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة، إلى جانب ظهور مفهوم إدارة المعرفة كأحدث الأساليب التي تمكن المنظمات من استغلال مواردها من البيانات والمعلومات بهدف زيادة فعاليتها وكفاءتها، والقدرة على تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمنظمة.

ولنجاح ممارسة إدارة المعرفة تعتمد إلى ضرورة وجود ثقافة تنظيمية توفر الظروف التي تساعد في توليد وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة بصورة تضمن الوصول إلى الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية، مما يزيد من أهمية الثقافة التنظيمية وما يعتبره الكثير من الباحثين بأنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات من خلال تركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعينها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات.

أولا: إشكالية البحث

ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية في تحديد اتجاهات العاملين وتشجيعهم على ممارسة مختلف عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، إكتساب المعرفة، توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة)، فإن هذه الدراسة تحاول تناول الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة للوقوف على دورة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة.

المقدمة العامة

وفي ضوء ما سبق تبرز إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي : ماهو دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة ؟

وتندرج من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو نمط الثقافة التنظيمية السائدة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة؟
- ماهو مستوى إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة؟
- هل يوجد أثر لأنماط الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة؟

ثانيا: أهمية البحث.

تبرز أهمية البحث من أهمية الثقافة التنظيمية، التي تعد محدد من محددات نجاح المنظمات باعتبارها مصدرا مهما لقيمة المنظمة وكذلك أحد أهم المتغيرات المتعلقة بدراسة السلوك، والذي يعد من بين أهم العوامل التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها وإنجاز مهامها وتعزيز الثقة والعمل الجماعي بين أفرادها، وهذا يسمح بتوليد معارف جديدة بسبب الانفتاح على الآخرين وبالتالي المساهمة في تطوير قرارات جماعية مفيدة للمنظمة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتركيز على مفهومي إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية وعلاقة تأثير هذه الأخيرة على إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: أهداف البحث.

يحيي هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

رابعا: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) على تطبيق إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة.
ينشق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

المقدمة العامة

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الدور على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة.

خامسا: نموذج البحث

✓ المتغير المستقل

ويشتمل المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على أربعة أبعاد، وهي:

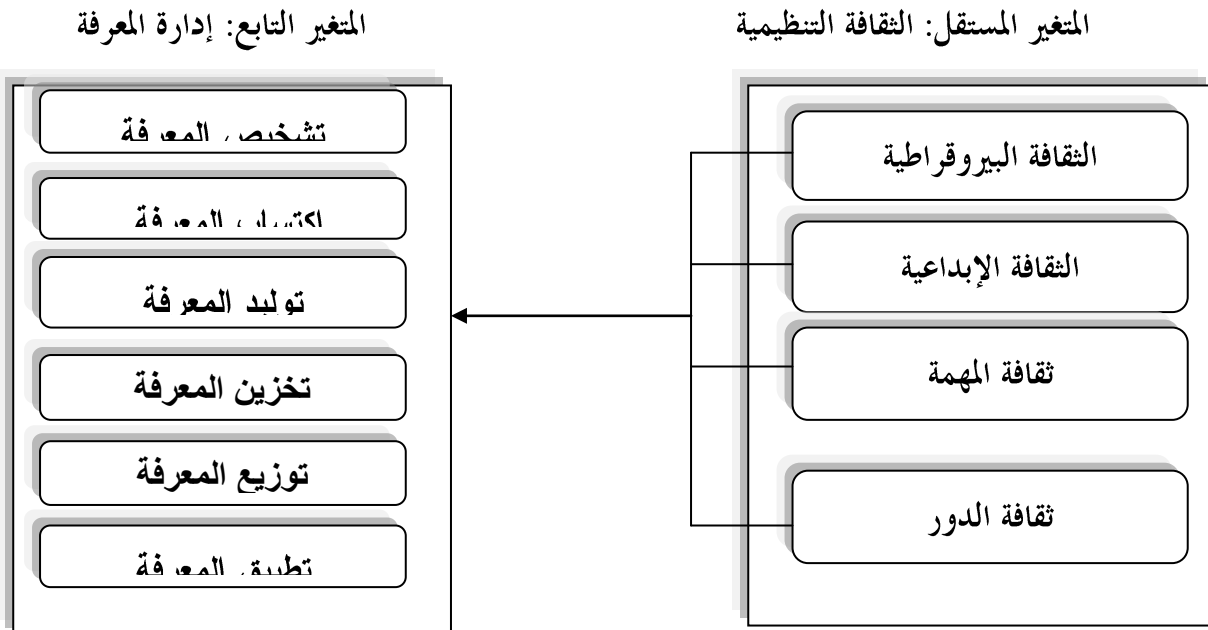
الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، ثقافة المهمة، ثقافة الدور

✓ المتغير التابع :

ويشتمل المتغير التابع (إدارة المعرفة) على ستة أبعاد، وهي:

تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.

الشكل (01): النموذج المقترح للبحث



المصدر: من إعداد الطالبة.

سادسا : التعريفات الإجرائية

– المتغير المستقل:

✓ **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والعادات والأعراف والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد في المنظمة وتؤثر عليهم وعلى شعورهم بالاستقرار والإحساس بالانتماء إلى المنظمة.

– أبعاد الثقافة التنظيمية:

✓ **الثقافة البيروقراطية:** هذه الثقافة تحدد المسؤوليات، فالعمل منظم وموزع وهناك تناسقا بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكل هرمي، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

✓ **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

✓ **ثقافة المهمة:** وتركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

✓ **ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي أكثر من التركيز على الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة وتوفير الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

– المتغير التابع:

✓ **إدارة المعرفة:** هي الجهد المنظم الواعي من قبل منظمة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتوليد وتنظيم وحزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة إتخاذ القرارات والأداء الوظيفي.

– أبعاد إدارة المعرفة

✓ **تشخيص المعرفة:** عملية التعرف على الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من المعرفة فعلا مقارنة بما يجب على المنظمة معرفته من خلال حصر موجودات المعرفة.

✓ **اكتساب المعرفة:** هي العملية التي يتم الحصول على المعرفة من مصادر داخلية خارجية.

✓ **توليد المعرفة:** وهي عملية الحصول على المعرفة، سواء ضمنية أو صريحة، ومن مختلف مصادر كبراء، والإبتكار والإكتشاف.

المقدمة العامة

✓ **تخزين المعرفة:** هي الحفاظ على المعرفة المكتسبة وتسهيل البحث والحصول عليها للعاملين من خلال طرق ووسائل مختلفة.

✓ **توزيع المعرفة:** وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات والندوات.

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

سابعاً: حدود البحث

1. **الحدود البشرية:** أجري هذا البحث على أساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

2. **الحدود الموضوعية:** استهدفت هذا البحث الوقوف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة للأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة.

3. **الحدود المكانية:** أجري هذا البحث في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة.

4. **الحدود الزمنية:** تم الإنجاز الفعلي لهذا البحث خلال السنة الجامعية 2015-2016

ثامناً: الدراسات السابقة

من بين الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية، أو إدارة المعرفة، أو كلاهما مايلي:

✓ **الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية :**

✚ **دراسة الأولى:** عيساوي وهيبية (2011-2012)، بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة

حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمة بشار"، رسالة ماجستير في

وحوكمت الشركات (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

-التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل التوصل إلى النتائج.

-السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.

-التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته

ثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل وقيمه.

ومن نتائج هذه الدراسة:

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

المقدمة العامة

- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه في عوامل تنظيمية، وأخرى شخصية.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي، من خلال تأثير الجانب المعنوي، الجانب السلوكي والجانب المادي.

✚ دراسة الثانية: الياس سالم، (2006)، بعنوان: " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة - eara - بالمسيلة "، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من ثقافة المنظمة و الأداء.
 - التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة و أداء العاملين.
 - دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى الباحثين.
 - المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.
- ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.

✓ الدراسات المتعلقة بإهارة المعرفة:

✚ دراسة الأولى: انتظار أحمد جاسم الشمري، معتر سلمان عبد الرزاق الدوري (2004)، "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد"، رسالة ماجستير، الجامعة المستنصرية، الأردن.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- التراكم المعرفي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

المقدمة العامة

- وجود علاقة جوهرية بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار التي تعتمدها القيادة في كل القرارات الابتكارية للموارد البشرية.

- تقييم إدارة المعرفة في منظمات عينة البحث.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

- إن المدخل المعرفي أداة هامة وضرورية لممارسة لأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمات عن طريق اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل .

- أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في المنظمة وهياكلها بما تعنيه من معارف ظاهرة لديها ودورها الهام في عملية التخطيط المستقبلي للمنظمة.

- هناك نسبة كبيرة إلى حد ما من مدراء عينة البحث غير قادرة على استيعاب وفهم المعرفة الضمنية والمتمثلة بالمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها أفراد المنظمة للوصول إلى الأهداف المرسومة ومواجهة التحديات ضمن البيئة التنافسية لمنظمتهم.

إن الغالبية العظمى من مدراء عينة البحث متفقون حول الأهمية الكبيرة لعملية بناء وتعزيز القرار الاستراتيجي والذي يرتبط مصير المنظمة به.

✚ دراسة الثانية: نضال محمد زطمة (1432هـ / 2011م)، إدارة المعرفة وأثرها علي تميز الأداء ، دراسة تطبيقية علي الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.

وتهدف الدراسة إلى:

- مدى إدراك العاملين في الكليات التقنية لمفهوم إدارة المعرفة.

- العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، وتميز الأداء المؤسسي في الكليات.

- معرفة على مدى تطبيق الكليات التقنية لعمليات إدارة المعرفة.

- مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي في الكليات التقنية.

ومن أهم نتائج الدراسة :

- توافر الاحتياجات المعرفية والوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة من حيث البيانات والمعلومات.

- ترتيب ممارسات العاملين في الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على مدى تميز الأداء.

✓ الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة معا :

✚ دراسة الأولي: رياض عيشوش (2011)، " مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة بعض الوكالات البنوك العمومية بالمسيلة "، رسالة ماجستير في اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر.

وهدفت هذه دراسة إلى:

- الإعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة وتأكيد أهميتها في مواجهة التحديات غير المسبوقة التي تواجهها بيئة الأعمال حاضرا ومستقبلا.

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك الجزائرية ودرجة دعمها لإدارة المعرفة والتأكد على دور المعرفة في رعاية وتعزيز وتنشئة الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة والابتكار وبناء قيم التعاون ودعم تحقيق الجودة العالية، وعدم التأخر في الإنجاز.

- التوصل إلى الإقتراحات وتوصيات مفيدة لنجاح تطبيق هذا النموذج الإداري.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

- أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة السائدة في البنوك ونجاح عمليات إدارة المعرفة، وأظهرت كذلك أن أكبر عامل ثقافي هو ممارسات الإدارة العليا.

- أن الثقافة السائدة في البنوك العمومية الجزائرية لازالت لا تتلاءم مع متطلبات ثقافة إدارة المعرفة.

✚ دراسة الثانية: سامي عبد الله، وآخرون (2010)، "قياس اثر العوامل الثقافية التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، في مجموعة اتصالات الأردنية (اورانج) دراسة حالة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، الأردن.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحديد أثر العوامل الثقافية التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورانج) و التعرف على تأثير العوامل الثقافية في تنفيذ إدارة المعرفة.

- معرفة الصعوبات والمشكلات التي تواجه التطبيق الفعال لإدارة المعرفة.

- مستوى التطبيق الحالي لإدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورانج).
- العلاقة بين العوامل الثقافية التنظيمية وإدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورانج)، و تعرف علي أهم عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة في تنفيذ إدارة المعرفة وعمالياتها الرئيسية.

تاسعا: هيكل البحث

تتضمن هذه الدراسة ثلاثة فصول:

الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية، ويتضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية، والمبحث الثاني أساسيات الثقافة التنظيمية، وفي المبحث الثالث عرضنا آليات تكوين الثقافة التنظيمية، وطرق نشرها وعوامل المحافظة عليها وتأثيرها على المنظمة.

الفصل الثاني بعنوان الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ومساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيقها ويتضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول تناولنا مفاهيم أساسية حول المعرفة، والمبحث الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة، والمبحث الثالث يتضمن مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة.

الفصل الثالث بعنوان: عرض وتحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات ويتضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول كان عبارة عن تقديم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة - بسكرة، والمبحث الثاني عرضنا الإطار المنهجي للدراسة، والمبحث الثالث عرض نتائج الدراسة وتحليلها وإختبار الفرضيات.

عاشرا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يتضح لنا من الدراسات السابقة أنها تتفق جزئيا مع موضوع هذه الدراسة، واختلفت في الأهمية والأهداف والأساليب واختلفت تنوعت اتجاهات البحثية للدراسات السابقة في قياس دور الثقافة التنظيمية على متغيرات أخرى كالرضي الوظيفي، وأداء المورد البشري، وتمكين العاملين وغيرها. وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في:

- يخلف البحث الحالي في الإطار الزمني والمكاني.

- انفراد البحث الحالي عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق، حيث إن مجتمع البحث أساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة - بسكرة.

- الحصول والتعرف على المراجع المناسبة.

المقدمة العامة

- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

- إعداد الإستبانة التي تتناسب مع متغيرات البحث وأهدافها.

الفصل الثاني:
الإطار المفاهيمي
للثقافة التنظيمية

تمهيد

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في المنظمات المعاصرة تفرض على القائد ومديرها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها . فالمنظمات الناجحة هي التي أدركت أن الاهتمام بالعنصر البشري أهم مفتاح لنجاحها، حيث أن المنظمات الناجحة تعتمد على الجانب الثقافي والاجتماعي الذي يسمح بدمج أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، والتي تعطي أهمية قصوى للقيم التنظيمية لتساعد على النجاح، كقيم الانضباط، الجدية، روح المنافسة، والعمل كفريق، حيث كل هذا يوجد لدى العاملين ثقافة موحدة تسهم بشكل أو بآخر في زيادة فعالية المنظمة .

وقد أصبحت كثير من منظمات الأعمال تبدي اهتماما بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعاد هيكلية وسلوكية، وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين، وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، أعتبر ذلك مؤشر على قوة الثقافة واتساع تأثيرها. ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق للثقافة التنظيمية من خلال المباحث الأساسية التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني : أساسيات الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية.

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وكذا علم الاجتماع، وذلك بناء على ما حققته المنظمات الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على العمل بروح الجماعة والاهتمام بالعاملين، بالإضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء الإدارة، وستناول في هذا المبحث مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية وأبعادها.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي أخذت حيز كبيراً من اهتمام الباحثين، وسنحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم الثقافة بشكل عام ثم نتناول تعريف الثقافة التنظيمية.

أولاً: مفهوم الثقافة.

- ✓ عرفت الثقافة على أنها: " كل مركب يتضمن المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والأعراف، وغير ذلك من الإمكانيات والعادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضو في المجتمع." (1)
 - ✓ وعرفت بأنها: " مجموعة الأفكار والقيم والمعتقدات والتقاليد والعادات والأخلاق، والنظم والمهارات، وطرق التفكير وأسلوب الحياة، ووسائل الاتصال وكل ما صنعه يد الإنسان وأنتجه عقله من مادية ومعنوية، ومتوارثة." (2)
 - ✓ وتعرف الثقافة على أنها: " ثمرة كل نشاط إنساني محلي تابع عن البيئة المعبر عنها، ومواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذلك." (3)
 - ✓ تعرف بأنها: " مجموعة القيم والعادات والمعتقدات التي يشترك فيها الناس مع أعضاء آخرين من وحدة اجتماعية مثل شعب واحد." (4)
- ومن خلال التعاريف السابقة يظهر لنا أن الثقافة تتكون من عدة عناصر يمكن ذكرها في التالي: (5)

(1) موسي اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007، ص: 225.

(2) عبد الرحمن فالح العبدلة، "أنماط القيادة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى فئات إدارية في محافظات الجنوب الأردن"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن، 2003، ص: 30.

(3) عبد العزيز صالح بن جبتور، الإدارة الإستراتيجية (الإدارة الجديدة في عالم متغير)، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 138.

(4) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 434.

(5) محمد حسين الشناوي، وآخرون، التنشئة الاجتماعية للطفل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص: 107.

الفصل الأول:..... الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

- العناصر المادية: وهي كل ما يستعمله الإنسان في حياته اليومية من مسكن، ملابس أثاث وغيرها.
- العناصر المعنوية: وهي أنماط السلوك اللغوية، العلوم، الفنون العادات، التقاليد الاتجاهات الدين بالإضافة إلى القيم الأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.

ثانيا: الثقافة التنظيمية

- ✓ عرفت الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموع القيم التنظيمية المشتركة السائدة في المنظمة، كقيم المشاركة، العدالة، الثقة، الاحترام، والتي تحدد وتوجه الممارسات الإدارية وأنماط السلوك لكي تحافظ على تماسك واستقرار المنظمة."⁽¹⁾
- ✓ وعرفها العالم جيبسون (gribson) على أنها: "شيئا متشابها لثقافة المجتمع أن تتكون المنظمة من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة، وأن ثقافة المنظمة تعتبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية."⁽²⁾
- ✓ كما تعرف بأنها: "مجموعة مشتركة من المعتقدات والتوقعات والقيم والمعايير التي تؤثر على كيفية قيام الأفراد بالتواصل والتعاون في منظمة ما، لتحقيق الأهداف المنشودة."⁽³⁾
- ✓ كما تعرف أيضا على أنها: "عبارة عن نموذج، أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم، والذي للأفراد في أي منظمة قواعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات."⁽⁴⁾
- ✓ وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي."⁽⁵⁾
- ✓ ويرى ديشباني وبستر (1989) أن الثقافة التنظيمية هي "نمط من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد أعضاء في منظمة في فهم السير التنظيمي وبالتالي تعليمهم القواعد السلوكية في المنظمة."⁽⁶⁾

(1) ساطوح مهدي، "الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي"، رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة - الجزائر، الجزائر، 2008، ص: 16.

(2) زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص: 312.

(3) رولا نايف المعاطية، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 196.

(4) سيد محمدحاج الرب، إدارة الموارد البشرية (موضوعات، وبحوث متقدمة)، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص: 136.

(5) سامية معاوي، "الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمؤسسة المتناحية لسكيدة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة باجي مختار - عنابه، الجزائر، 2009، ص: 10.

(6) Bulent Aydin, Adnan Ceylan, The role of organizational culture on Effectiveness, Ekonomik A Management, 2009, p: 36 .

ومن أهم التعاريف وأكثرها شيوعاً وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية.

✓ تعريف شان (E.H.Schein) حيث يرى أنها: "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت، فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها."⁽¹⁾

ومن التعريف السابق يمكن استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية:

- إن الثقافة هي مجموع مبادئ وأسس.

- إن الثقافة من صنع الإنسان.

- تستعمل من أجل التكيف والاندماج مع بيئة المنظمة.

- تكتسب وتنتقل بين الأفراد.

- أنها أداة لحل المشاكل التنظيمية.

✓ ومنه يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة معقدة من القيم، المعتقدات والرموز التي تحدد الطريقة التي تمارس بها المنظمة عملها، ويمكن أن تفهم على نطاق أوسع على أنها مجموعة من الافتراضات الأساسية حول كيفية التعلم حيث يجب أن يشترك فيه مجموعة من الأفراد والتي تحدد تصوراتهم، الأفكار والمشاعر إلى حد ما، المصرح بها والضمنية، وبالتالي فهي تعكس تفسيرات الأفراد من الأحداث التي يعايشونها في المنظمة، وهي أيضاً القيم المشتركة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

⁽¹⁾ إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الألمنيوم بالمسيلة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف - مسيلة، الجزائر، 2006، ص: 13.

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية.

هناك مجموعة من الخصائص تتصف بها الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي: (1)

- 1. الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (التكامل بين القيم والأخلاق والمعتقدات) الجانب السلوكي (عادات وتقاليد) والجانب المادي (ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني).
 - 2. الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها "كل مركب" تنجحه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
 - 3. الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
 - 4. الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
 - 5. الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.
- وفي رأي آخر فإن الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية: (2)
- 1. درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل.**
 - 2. درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.**
 - 3. درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.**
 - 4. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.**

(1) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 407

(2) شهنواز فاضل أحمد، "تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على المعوقات الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، جامعة المستنصرية، الأردن، المجلد 07، العدد 20، 2009، ص: 5.

5. مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

تحظى الثقافة التنظيمية بأهمية بالغة في المنظمة نظرا للدور الذي تلعبه في استقرارها، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي: (1)

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها.
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به.
- توفير إطار التنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، يعني أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية ذات نوعية فريدة للمنظمة تجعل منها موردا كامنا وقويا لتوليد التميز مقارنة بالمنافسين.
- إن ما يميز الاهتمام بالثقافة التنظيمية هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد للإدارة العليا.
- تأتي أهمية الثقافة التنظيمية في كونها أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي والتأثير في اتخاذ جميع القرارات.

ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي: (2)

- بناء الإحساس بالتاريخ (**History**):
من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة وحكايات الأبطال والقصص.
- إيجاد شعور بالتوحيد (**Oneness**):
من خلال القيادة و نمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير .
- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (**Membership**):
من خلال نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي والاستقرار الوظيفي و الاختيار والتعيين والتطبيع والتدريب والتطوير.
- تفعيل التبادل بين الأعضاء (**Exchange**):
عن طريق عقد العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات وتنسيق بين الجماعات.

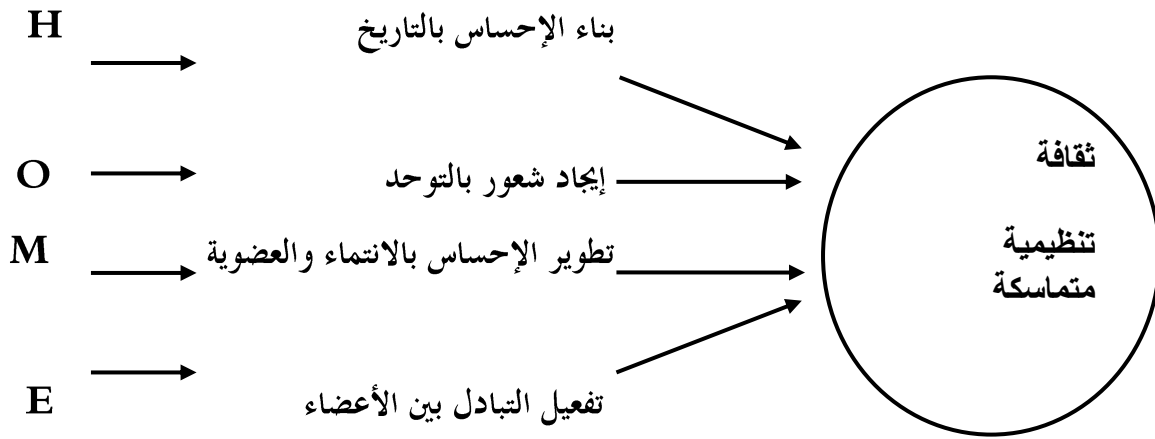
(1) بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص: 158.

(2) حريم حسين، إدارة المنظمات، (منظور كلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009، ص: 265.

الفصل الأول:..... الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

و إذا أخذنا الحرف الأول من كل وسيلة (باللغة الإنجليزية) تكونت كلمة (HOME) على اعتبارات أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة (HOME). ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي:

الشكل (02): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 296.

المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية.

هناك العديد من التوجهات والآراء حول أبعاد الثقافة التنظيمية نذكر منها: (1)

1. الإبداع: هو الذي يعبر عن التطوير وقبول وتطبيق أفكار، وعمليات، ومنتجات، وخدمات جديدة.
2. الثبات: يقصد بذلك أن تكون عناصر الثقافة التنظيمية من قيم و عادات وتقاليده، وافتراضات وغيرها ثابتة على نمط واحد، وهذا لا يتعارض مع الإبداع والتطوير خلال فترة زمنية محددة.
3. الاحترام: من ضمن مكونات الثقافة، التقدير المتبادل بين كل من أعضاء المنظمة بكافة مستوياتهم.
4. توجيه الناتج المستهدف: أي التركيز على نوعية وجودة الناتج المطلوب تحقيقه من العاملين.
5. التفاصيل الموجهة: أي تفاصيل الإجراءات التي تعمل على توجيه العاملين لأداء المهام الموكلة لهم.
6. توجيه الفريق: أي تحديد المعالم المهمة التي توجه فريق العمل بالصورة المطلوبة.
7. التكامل: أي أن جميع مكونات الثقافة التنظيمية ترتبط مع بعضها البعض.

بينما أوضح (Kwantes and other) أن هناك أبعاد أساسية للثقافة التنظيمية تتمثل في: (2)

1. ثقافة العلاقات: وهي الثقافة التي تعطي قيمة عالية لقيم التربية والتنشئة والخير والسعادة والرفاهية، وتركز على الاتصالات المفتوحة والعدالة والعمل الجماعي ومشاركة الجميع للحياة التنظيمية.
2. ثقافة الرقابة: تهدف إلى جعل العاملين جميعهم تحت السيطرة وأنها تعطي قيمة للدور الخاص الذي يقوم به كبار المديرين في إدارتهم للمنظمة.
3. ثقافة الأداء: هذه الثقافة تقيم الأداء الفردي والأداء التنظيمي، وتكافح من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية.
4. ثقافة الاستجابة: تعطي هذه الثقافة أهمية كبيرة للتعايش والانسجام مع البيئة الخارجية، ويشمل ذلك البقاء كمنافس قوي في السوق، والتحقق من وجود فرص جديدة.

(1) بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 338.

(2) Kwantes and other , " perceptions of organization culture leadership effectiveness and pesonal effective nessacross six contreis " , **journal of International Management**, N13, 2007, pp : 206-207.

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية.

تعد الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة، وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبيًا أو إيجابًا، فالثقافة السائدة في المنظمة تتأثر أولاً بمستوياتها، ثانياً بمكوناتها، وثالثاً بأنواعها ووظائفها وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية.

تتطور الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية وهي: المجتمع الصناعة أو النشاط، والمنظمة، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

أولاً: ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع، الموجودة في المنظمة ويتم نقلها من المجتمع إلى الداخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها، ومعاييرها وممارساتها، وبحيث أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها، وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.⁽¹⁾

ثانياً: ثقافة النشاط:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط وهذا من شأنه تكوين نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار

⁽¹⁾ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 416.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

مثلا: نمط حياة الأعضاء، ونوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق
مثلا. (2)

ثالثا: ثقافة المنظمة:

عادة ما تكون للمنظمات العامة، والحكومة والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم، وأن يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة. (1)
يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للثقافة التنظيمية، وهي: (2)

- المستوى الأول:

يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم بها الإنسان ويضعها، وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.

- المستوى الثاني:

ويشمل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.

- المستوى الثالث:

ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

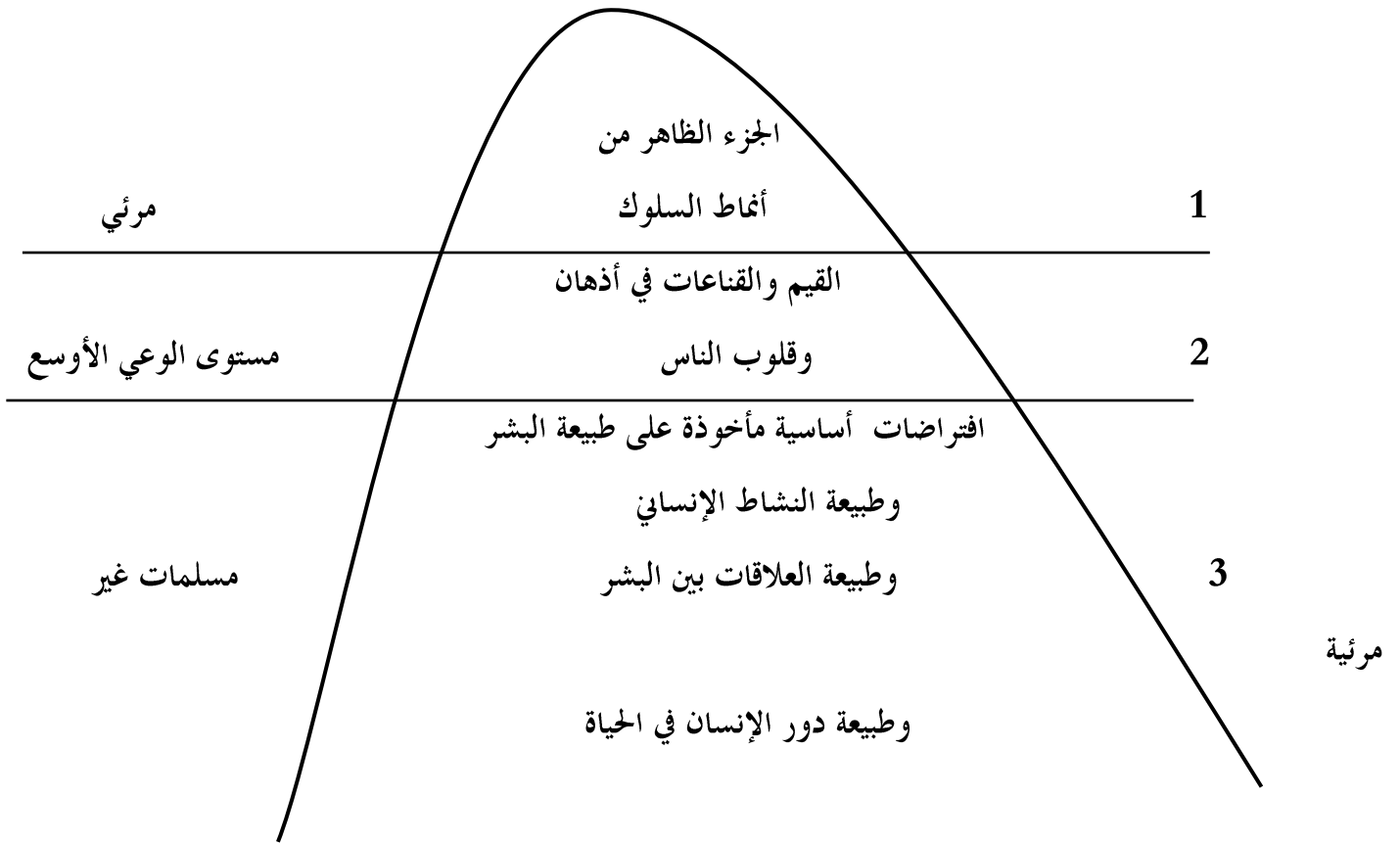
والشكل التالي يوضح المستويات الثلاث للثقافة التنظيمية:

(2) نور الدين بوراس، "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة"، رسالة ماجستير في تنظيم وعمل (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص: 105 .

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص: 416.

(2) سمير يوسف محمد عبد الإله، "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2006، ص: 36.

الشكل (03): مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: حمد بن فرحان الشلوي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص:35.

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية.

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة من المكونات وهي كالآتي:

1. المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في محيط العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار وأثره في تحقيق أهداف المنظمة.

2. التوقعات التنظيمية:

وتتمثل في التعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسي والاجتماعي.

3. القيم التنظيمية:

تعني القيم بأنها قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ و الصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن.⁽¹⁾

4. المراسم:

وتمثل أحداث وأنشطة خاصة يقوم فيها الأفراد بممارسة الشعائر، والطقوس، والأساطير في ثقافتهم.

5. الأبطال:

الأفراد الذين تفرّدوا، وتميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية وتعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير، ومن هؤلاء عادةً المؤسسون وبعض الأفراد الآخرين ممن قاموا بأعمال كبيرة.⁽²⁾

6. القصص والأساطير:

(1) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 312.

(2) صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2008، ص: 131.

هي واحدة من الطرق المتبعة لتعزيز القيم، فالمعلومات التي يتم الحصول عليها، من هذه القيم يتم استخدامها في توجيه سلوك الأفراد مما يساعد بقية العاملين على الوصول إلى استنتاجاتهم حيث هناك قصص تعزز قيم معينة وترفض قيم أخرى، فهناك قصص حول المدراء وقصص حول الاستغناء عن خدمة بعض العاملين وقصص حول كيفية التعامل مع الجمهور.⁽³⁾

أما فيما يخص الأساطير: فهي قصص تروى بعض الأحداث التاريخية للمنظمة خاصة نجاحاتها وتلك الفترات البطولية التي مرت بها، ولكن بصفة مثال تقي يغلب عليها الطابع المثالي بشكل كبير، وبهذا نجد أن الأسطورة هي قصة مثالية شخصياتها هم أبطال المنظمة تروي أحداث حقيقة وقعت في هذه المنظمة بهدف التأثير على سلوك الأفراد وتدعيم القيم الثقافية داخل هذه المنظمة.⁽¹⁾

7. الطقوس:

هي مجموعة من التقنيات والسلوكيات المنفصلة المعيارية حيث تتصل الطقوس الرسمية بإجراءات العمل نفسها ولها هدف وظيفي يتطابق مع أهداف الإنتاج، أما الطقوس غير رسمية فتتمثل بالحفلات وغيرها.

8. اللغة:

هي صيغة أو طريقة يستخدمها أعضاء الجماعة للمشاهدة أو لكتابة الرموز لنقل المعاني فيما بينهم وهي مصدر لإثارة عواطف الأفراد.⁽²⁾

9. الترتيبات المادية:

إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحدد في ثقافة المنظمة، فالكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها، والأماكن المخصصة للاستقبال العملاء والضيوف تعكس ثقافة المنظمة.⁽³⁾

والشكل التالي يوضح مكونات الثقافة التنظيمية.

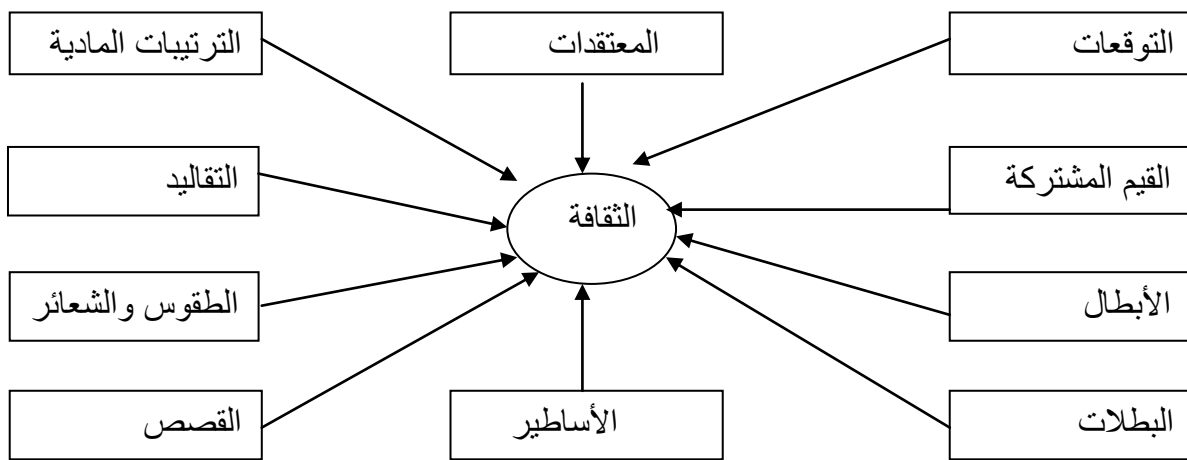
⁽³⁾ خضير كاظم حمود الفريخان وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 168 .

⁽¹⁾ لحسن هدار، " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير في علوم التسويق (غير منشورة)، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2006/2005، ص: 56.

⁽²⁾ بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص: 363.

⁽³⁾ سيد محمد جاب الرب، مرجع سابق، ص: 146

الشكل (04): المكونات الأساسية لثقافة التنظيمية



المصدر: أحمد علماوي، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب **Alfapipe** بغرداية"، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير مؤسسة (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2009، ص: 60.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية.

يشير الكثير من الكتاب والباحثين إلى العديد من وجهات النظر حول تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية، وهي:

أولاً: تصنيف هاندي (Handy) للثقافة التنظيمية

يصنفها إلى أربعة أنماط رئيسية، وهي:

1. ثقافة السلطة (القوة):

وتتمثل في قوة اتخاذ القرارات المتمركزة في يد عدد محدود من الأفراد، حيث وصف هاندي هذه القيم بأنها تبدوا وكأنها نسيج عنكبوت بسبب تركر القوة والنفوذ في يد الأسرة المالكة للتنظيم، والتي قد تكون قادرة على التغيير والتكيف السريع مع البيئة.⁽¹⁾

2. ثقافة الدور:

حيث الأدوار محددة بشكل محكم وفق تخصص دقيق للأفراد، ويتمتع صاحبها بسلطة واضحة محددة، ويستمد سلطته من مركزه ومن خبرته في استخدام هذه السلطة، وتناسب هذه الثقافة المنظمات الكبيرة التي لديها مقاييس ضبط كامل لأوضاع المنظمة. ويوضح (Handy) بأن هذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار وليس إلى التغيير الدائم لأن وظائف هذه الثقافة تكون مناسبة في البيئة التي تتسم بالثبات النسبي، ولكنها تكون غير مضمونة في البيئة المتغيرة لصعوبة استجابتها السريعة للتغيير.⁽²⁾

3. ثقافة المهمة:

(1) موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثناء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص: 168.

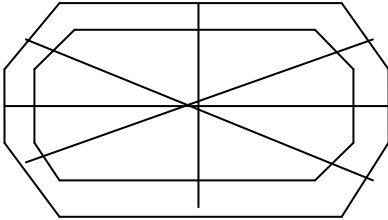
(2) يوسف بن سعيد الشمري، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء التعليمي من وجه نظر طلاب كلية الملك خالد العسكرية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص: 27.

وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة، وبالتالي فهي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة وترتكز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في التأثير على صناعة القرارات.⁽³⁾

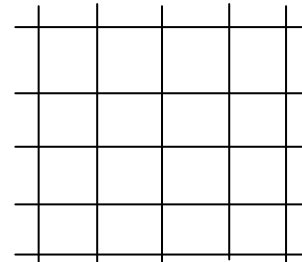
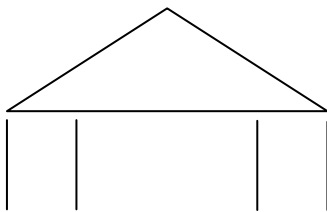
4. ثقافة الفرد:

تقوم ثقافة الفرد على خدمة الحاجات الشخصية للفرد، فالمنظمات المهنية الصغيرة أو الموظفين يركزون بشكل رئيسي على تحقيق رغباتهم ومصالحهم الشخصية مقارنة مع تحقيق رغبات السوق الخارجية.⁽¹⁾ وقد استخدم هاندي (Handy) التمثيل البياني لتوضيح أفكار على النحو الموضح في الشكل الموالي:

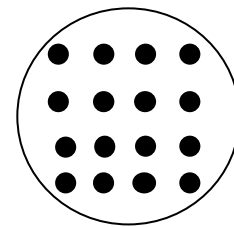
الشكل (05): الثقافات التنظيمية واقتراحات Handy



ثقافة القوة (نسيج العنكبوت)



ثقافة المهمة (الشكل الشبكي)



⁽³⁾ طلق عوض الله السواط، سعود محمد العتيبي، " البعد الوقي للثقافة التنظيم"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصادية والإدارية، جدة، مجلد 12، العدد

1، 1998، ص: 63.

⁽¹⁾ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 608.

ثقافة الدور (المعبد اليوناني)

ثقافة الفرد (الشكل العنقودي)

المصدر: فهد عبد الله السهلي، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة منطقة الرياض" ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص: 27.

ثانيا: يصنف (Hodge of Anthony) للثقافة التنظيمية.

حيث يصنفها الى نوعين، هما:

1. الثقافة القوية:

توجد الثقافة القوية عندما يكون هناك اتفاق كبير وتمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويمكن الحكم على مدى قوة الثقافة التنظيمية من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها، كما أن بقاء الثقافة القوية يستمر لأجل طويل.⁽¹⁾

2. الثقافة الضعيفة:

لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة و مع أهدافها وقيمها.⁽²⁾

ثالثا: وهناك تصنيف آخري للثقافة التنظيمية، وهي:

1. الثقافة البيروقراطية:

تقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام حيث يتحدد فيها المسؤوليات والسلطات ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي.⁽³⁾

(1) محمد غالب المطيري، " مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية الأمنية، الرياض، 2013، ص: 30.

(2) عيساوي وهيبه، " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية، ترابي بوجمعة بشار"، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، 2011، ص: 32.

(3) زياد سعد خليفة، " الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص: 24.

2. الثقافة الداعمة:

تتميز بيئة العمل بالصدقة والزمالة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.⁽⁴⁾

3. الثقافة الإبداعية:

تتميز فيها بيئة العمل بالمساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطر في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.⁽¹⁾

4. ثقافة العمليات:

يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد، والذين يعملون عن حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الأكثر دقة وتنظيما واهتماما بتفاصيل عمله.⁽²⁾

5. ثقافة القبيلة:

تتماز ثقافة القبيلة بالرمسية واللامركزية وتوجيه المنظمة فيها يكون نحو الداخل ويسود التماسك والمشاركة والعمل مع جماعات محددة، والإحساس بالعائلة الواحدة والانتماء مع وجود جو مفعم باحترام المتبادل، ويمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين ويوجد في هذه الثقافة العلاقات التي تتماز بإخلاص والولاء والتقاليد والتماسك لعلاقاتي، أما التركيز الإستراتيجي لها فيكون نحو تطوير المورد البشري والالتزام والأخلاق وأساليب الاتصال ضمن هذه الثقافة علائقية وأفقية في التوجه، أما عمليات اتخاذ القرارات فتتميز بكونها عملية

(4) إبتهاال شكري شير، "أثر بعض عناصر الثقافة على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر"، رسالة ماجستير في عل وم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر- بسكرة، الجزائر، 2007، ص:14.

(1) جاسم بن فيحان الدوسري، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة الداخلية بمملكة البحرين"، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص: 47.

(2) صالح بن سعد المربع، "القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص: 55.

تشاركه وغير مركزية، والمنظمات التي تركز على الثقافة القبلية تستخدم الترابط والتماسك والعضوية لعوامل تحفيزية للعمل.⁽³⁾

6. ثقافة الفريق:

في ظل التطورات الحالية، وتعتمد منظمات الأعمال فإن حل المشاكل بطريقة شخصية أو فردية لا يصبح ملائماً، ويصبح محور مشاركة الفريق في الحل الجماعي للمشكلات أمراً حيوياً، ومن أساليب نجاح اليابانيين هو بناء الفريق و المشاركة من جانب المديرين التنفيذيين، وأيضا تفويض السلطة ويؤثر التصميم الجيد للفريق على إبداع أعضاء الفريق في العمل وتحفيزهم على حل المشكلات المتنوعة بطريقة صحيحة، وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية هي الشعور بالعضوية، روح العائلة، التسلسل القبلي، التماسك والانسجام.⁽⁴⁾

المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية.

تتمحور أهم الوظائف التي تجسدها الثقافة داخل المنظمة في ما يلي:⁽¹⁾

إن الثقافة التنظيمية تعطي المنظمة هويتها الشخصية التي تميزها عن غيرها من منظمات الأعمال.

- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى التزام جميع العاملين بها.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى استقرار المنظمة من خلال تعاون الجميع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- تحدد سلوك الذي يتبعه العاملون في المنظمة من خلال الثقافة التي تكون مصدر للمعاني المشتركة بينهم.
- تؤدي الثقافة إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها.
- تؤدي الثقافة إلى التأثير على أهداف المنظمة وفلسفتها، وكذلك تؤثر على عملياتها ورسالتها ورؤيتها المشتركة. وتتخلص وظائف ثقافة المنظمة في الوظائف الرئيسية، وهي:

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:

إن مشاركة العاملين للمعايير والقيم والمدرجات نفسها، يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بهدف مشترك.

2. تسهيل الالتزام الجماعي:

إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

(3) عامر علي العطوي و إمام ناظم الشيباني، "قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسة التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء"، مجلة العلوم الإدارية والإقتصادية، العدد4، المجلد 12، 2010، ص:46.

(4) سيد محمد جاد الرب، إدارة الأعمال الدولية، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2010، ط2، ص:517.

(1) زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص: 314.

3. تعزيز استقرار النظام:

تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور والهوية المشتركة والالتزام.

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

فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما وتحقق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة (الصمغ/ الاسمنت) الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.⁽²⁾

5. تطوير الإحساس بالعضوية (الانتماء):

تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، وتعطي استقرار وظيفيا، وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.⁽¹⁾

(2) ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص: 320.

(1) صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص: 129.

المبحث الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية.

الثقافة التنظيمية هي ذلك المركب الذي يتكون من مكونات وعناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل هذه الثقافة وهذا وفق مجموعة من الآليات الرئيسية، كما إن لهذه الثقافة انعكاسات وأثار على المنظمة، وهذا ما سيتم التطرق له من خلال: آليات تكوين الثقافة التنظيمية، وطرق نشرها وعوامل المحافظة عليها، وتأثيرها على المنظمة.

المطلب الأول: آليات تكوين الثقافة التنظيمية.

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين. وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة.⁽¹⁾

حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم

(1) محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب، الأردن، 2012، ص86.

الجماعية، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.⁽²⁾
ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة المنظمة هي:⁽³⁾

1. اختيار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة لها.

2. الممارسات الإدارية:

إن الممارسات الإدارية تبقى الاختيار لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذا يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تبني ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية.

3. طرق التنشئة والتطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المنظمات بعد اختيارها للمرشحين المناسبين لقيام بعملية التدريب.⁽¹⁾

فالتدريب هو النوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفين الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى. وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، وأن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماسي مع القيم الثقافية السائدة.⁽²⁾

ويلخص الشكل التالي آليات تكوين الثقافة التنظيمية .

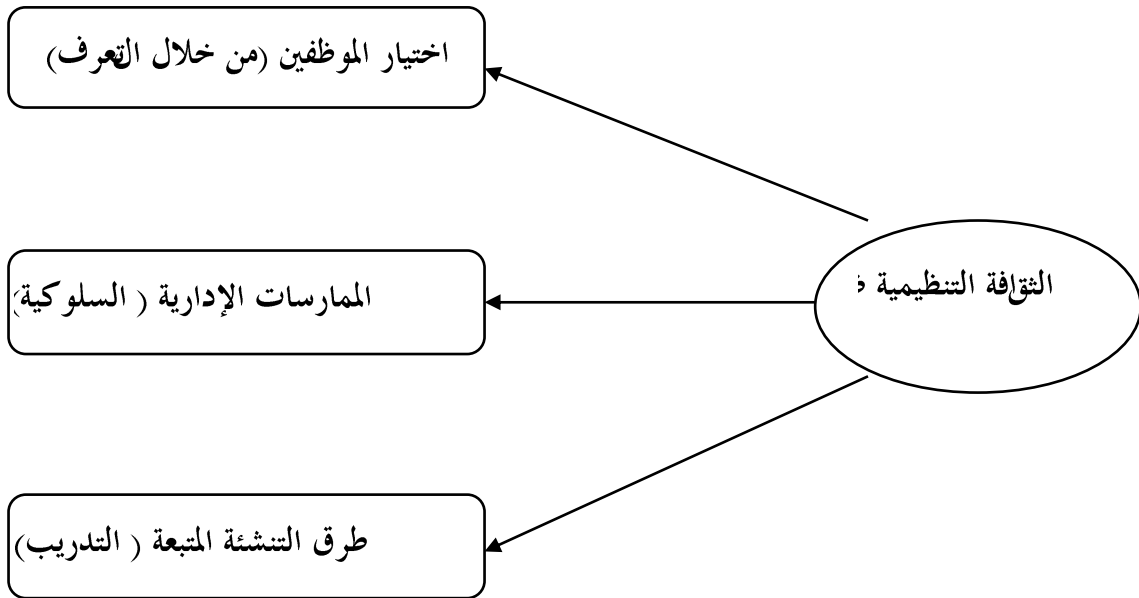
(2) الياس سالم، مرجع سابق، ص: 26.

(3) محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص: 86.

(1) محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص: 86.

(2) عبد العزيز محمد عسكر، " القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير في (غير منشورة)، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين، 2012، ص: 89.

شكل (06): آليات تكوين الثقافة التنظيمية.



المصدر: محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2008، ص: 379.

المطلب الثاني: طرق نشر الثقافة التنظيمية.

بعد تشكل الثقافة تظهر بعض الطرق التي تساعد على نشر هذه القيم والمعايير السلوكية في أرجاء المنظمة ونشرها بين العاملين، وهي:⁽¹⁾

1. الشعارات:

تعبّر المنظمة عن ثقافتها في شكل عبارات موجزة "شعارات" وهي تعبر عن قيم كبيرة أكثر مما تنطقها العبارات نفسها وتستخدم المنظمة هذه الشعارات بطرق عديدة على الكتيبات، والملصقات والإعلانات، كمثل عن ذلك (الجودة هي أهم أهدافها)، (عملاتنا مصدر فخرنا)، (السلامة أولاً)، وتشير هذه الشعارات إلى قيم كبيرة ومعايير سلوكية يلتزم بها العاملون، وذلك بالرغم أن الشعارات كلمات قليلة.

2. الحكايات والقصص:

⁽¹⁾ أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 439.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

على المسيرين الذين عاصروا بدايات المنظمة وإنشاءها أن يتغنوا لوقائع الماضي، ذلك لأن بها العبر الكثيرة، وبها القيم وأنماط ومعايير السلوك الواجب الحفاظ عليها، ويتم سرد بعض الحكايات من واقع أحداث فعلية.

3. اللغة الدارجة:

وهي اللغة المستخدمة بشكل غير رسمي وبشكل يومي بين العاملين وهي المصطلحات الدارجة ذات الدلالة والمعنى عند العاملين، وتمثل هذه اللغة أو المصطلحات الدارجة نوعاً من التعريف بالذات والهوية الخاصة بالمنظمة.

4. الطقوس والشعارات والاحتفالات:

يمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر واحتفالات، وقد يعني أن المنظمة تقوم بجهود رسمية وغير رسمية.

5. إعلان المبادئ:

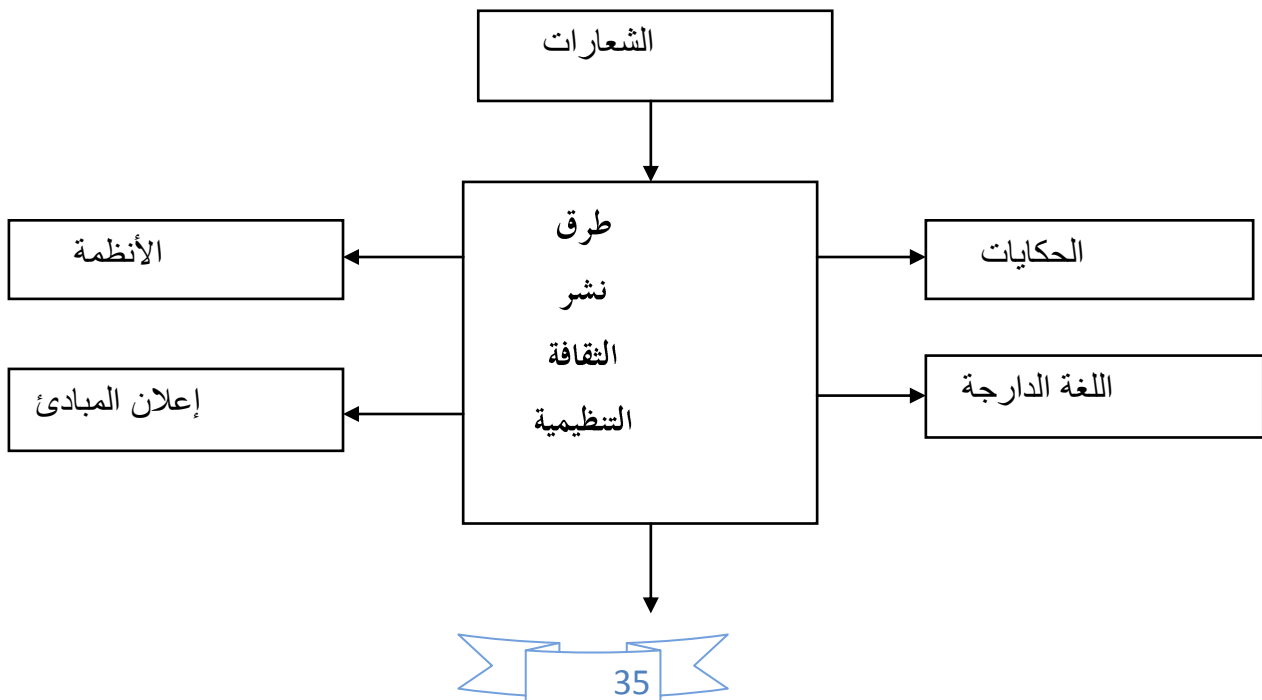
تعلن المنظمة مبادئها من وقت لآخر ويمثل هذا ما تلتزم به المنظمات تجاه عملائها أو المجتمع أو العاملين أو المساهمين، وهي تحدد حقوق وواجبات كافة الأطراف داخل المنظمة وخارجها.

6. الأنظمة:

تعتبر أنظمة المنظمة فيما تحويه من سياسات وأسابيل العمل عن الثقافة التنظيمية، على سبيل المثال: سياسة التعيين، سياسة تدريب العاملين، سياسة ضمان الخدمة والصيانة، وكلها سياسات تعبر عن مدى التزام المنظمة بقيم معينة أو معايير سلوكية تجاه عاملها أو عملائها أو المجتمع.

والشكل التالي يلخص طرق نشر الثقافة التنظيمية في المنظمة.

الشكل (07): طرق نشر الثقافة التنظيمية



الاحتفالات والطقوس

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 439.

المطلب الثالث:عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية.

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على الثقافة المنظمة وهي:

1. الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملا مؤثرا على الثقافة التنظيمية من خلال القرارات التي تتخذها. فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على الثقافة التنظيمية.⁽¹⁾

⁽¹⁾ فهد يوسف الدويلة، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007، ص: 23.

2. اختيار العاملين:

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على الثقافة التنظيمية، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون موازنة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على الثقافة التنظيمية، لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.⁽²⁾

3. المخالطة الاجتماعية:

عند اختيار عناصر جديدة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف العاملين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة.⁽³⁾

المطلب الرابع: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.

تملك الثقافة مجموعة من القيم القادرة على تشكيل توجهات الأفراد بالإضافة إلى التأثير على أهم العناصر التنظيمية. ويمكن تبين أثر الثقافة على المنظمة في الآتي:⁽⁴⁾

1. التأثير على التمثل الإداري:

تمت الإدارة يكشف عن الأساليب التي ينتهجها المديرون من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهو كغيره من العناصر يتأثر بالعوامل الذاتية والموضوعية، لكن يبقى المناخ السائد من قيم واعتقادات مترسخة في المنظمة هو الوجه الرئيس الذي يؤثر في قرارات المديرين من أجل تحقيق أهدافهم.

2. التأثير على الاستراتيجيات التنظيمية:

⁽²⁾ عاشور ابتسام، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)" رسالة ماجستير في تنظيم الأعمال (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 102.

⁽³⁾ إيهاب فاروق العاجز، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2011، ص: 31.

⁽⁴⁾ مسعود شريقي، كريمة حاجي، "المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة، رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة"، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، بالجزائر، 15/14 فيفري 2012، ص: 8.

إن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية التنظيمية علاقة تداخل و تشابك فالتأثير بينهما متبادل إلى حد يصعب معرفة أيهما أكثر تأثيراً في الآخر.

3. التأثير على أداء التنظيم:

وذلك عن طريق وضع أهداف ونشاطات واضحة يسهل فهمها وتبنيها من قبل الموظفين لتأديتها في أحسن الظروف، ونجاح هذه العملية رهين بتجاوب سلوكيات العمال معها إيجاباً.

4. التأثير على العلاقات ونظم المعلومات:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً في إنعاش العلاقات العمودية والأفقية بين الموظفين والقيادة، كما توفر نظم المعلوماتية والاتصال وتيسر أشكال المعاملات داخل إطار المنظمة.

5. الحفاظ على هوية المنظمة:

هي من بين الأسباب التي تدل على عراقية المنظمات، ومن بين أسباب قدرتها على الصمود، وتماسك نسيجها لفترة طويلة، مما يرسخ هويتها على خلاف المنظمات الضعيفة.

6. الحفاظ على استقرار المنظمة:

إن الشعور المشترك لدى الموظفين بالانتماء للمنظمة والعمل على إتباع سياستها وتحقيق أهدافها يساعد على استقرارها وتطورها.

7. تدعيم التوجهات الأخلاقية السائدة:

تفرض المنظمة على الموظفين مقاييس أخلاقية معينة بمثابة الرقابة لا يمكن تجاوزها، وإن إتباع أي نمط آخر خارج هذا الإطار سيدفع بقوى مضادة إلى إلزامها بالتقيد بالمعايير.

خلاصة الفصل الأول:

في هذا الفصل تم استعراض المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية، حيث يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي تلك المعايير و الأصول والقيم والأعراف والمعتقدات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة، والتي توجه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف الموضوعة، وتختلف الثقافة التنظيمية داخل المنظمة من قوية إلى ضعيفة حسب درجة تمسك العاملين بها، وتتمتع الثقافة بأهمية كبيرة في المنظمة حيث تمثل قوة الدافعية ومحركة التوحد الطاقات والإمكانيات نحو تحقيق أهداف المنظمة وكذلك تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات.

كما تعمل الثقافة على توحيد الأفراد العاملين وتقوية شعورهم بالانتماء نحو المنظمة وتدعم الاستقرار الاجتماعي بين العاملين وتعزز الترابط بينهم، كما تقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وأنماطها اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعمليات القيادة في اتخاذ القرارات وقصصها وقيمها ومعتقداتها.

الفصل الأول:..... الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

وستناول في الفصل الموالي الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، ومساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيقها على اعتبار إن أهميتها تتجلى في توسيع أفق العاملين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

الفصل الثاني:
الإطار المفاهيمي
لإدارة المعرفة
ومساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيقها

تمهيد

من أهم مقومات نجاح المنظمات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق، وفي ظل الثورة التي يشهدها الاقتصاد في عصر تكنولوجيا المعلومات فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة لإدارة هذه المعلومات، وعليه وجب على المنظمة أن توظف رصيد كاملا من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، واستخدامها لمساندة صناعة القرار وحل المشكلات، وهذا بالاعتماد على إدارة المعرفة التي تقوم بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة، والمستفيدين من خارجها.

لذا فان من أهم مميزات هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المنظمة مع التركيز على تقنية المعلومات التي تلعب دورا محوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج، ونقل المعرفة وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة الجماعات من جعل هذه المعرفة متوفرة وذلك عن طريق المشاركة.

ومن خلال هذا الفصل الذي يتناول الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، سوف نتطرق إلى المباحث الأساسية التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

إن المعرفة أكثر ما يميز المنظمة لأنها في حد ذاتها تعد الثروة الحقيقية والمورد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة، لذا على المنظمة التي تسعى إلى تحقيق أداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة أن تهتم بهذا العنصر الجوهري، فقد أضحت المعرفة العامل الأقوى للتميز واستمرارية المنظمة الذي يجب على هذه الأخيرة امتلاكه، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى المعرفة من جوانبها الأساسية.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

غدت المعرفة المصدر الأول للثروة، وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل، إنه رأس المال الفكري الذي يعتبر في الاقتصاد الجديد أكثر أهمية من رأس المال المادي. وقبل التطرق إلى مفهوم المعرفة، يجب الإحاطة بالمصطلحات التي ارتبطت في الكثير من البحوث بالمعرفة منها وعلى الخصوص البيانات والمعلومات، حتى إن الكثيرين يعتبرون المعرفة والبيانات والمعلومات شيئاً واحداً لذلك لا بد من التمييز بين هذه المصطلحات.

أولاً: التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

وردت العديد من التعريفات لهذه المصطلحات ، ويمكن أن نورد بعضها فيما يلي:

1. البيانات: (Data)

- ✓ تعرف البيانات على أنها: "الحقائق والأرقام والخرائط والكلمات والإشارات التي تعبر عن فكرة ما يتم معالجتها وحفظها بواسطة الإنسان أو الآلة وتحويلها إلى إنتاج يمكن الاستفادة منها."⁽¹⁾
- ✓ ومنه البيانات: "هي مواد وحقائق أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة."⁽²⁾

2. المعلومات: (Information)

(1) ملوخية أحمد فوزي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص: 43.

(2) الزغبي هيثم محمد، السامرائي إيمان فاضل، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 24.

(3) مظفر محمد نوري، "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار، دراسة حالة لعينة من مديري منطقة الأعمال في محافظة دهوك"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، 2013، ص: 23.

✓ تعرف المعلومات: "البيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد يقود إلى اتخاذ القرارات."⁽³⁾

✓ وتعرف المعلومات علي أنها: "مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفة مناسبة بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها."⁽¹⁾

3. المعرفة: (Knowledge)

✓ تعرف المعرفة بأنها: "مجموعة المعلومات المعروفة بأنها صالحة ومقبولة وتشمل أيضا المعطيات والأعمال وتتطلب من الفرد الفصل، والمزج، وتفسير المعطيات."⁽²⁾

✓ وتعرف على أنها: "المعلومات التي تمت معالجتها ومن خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة وهي أكثر قيمة وفائدة، و بها يتم اتخاذ القرار."⁽³⁾

4. الحكمة: (wizdom)

✓ تعرف الحكمة بأنها "أعلى مراتب المعرفة والتي تعني القدرة على التصرف السليم في الوقت السليم واستخدام لأسلوب السليم، وهذه كلها أنشطة ضرورية ومهمة للتصرف في حالة التعرض للمخاطر والإعداد لها".⁽⁴⁾

والشكل الموالي يوضح طبيعة العلاقة بين المفاهيم السابقة الذكر:

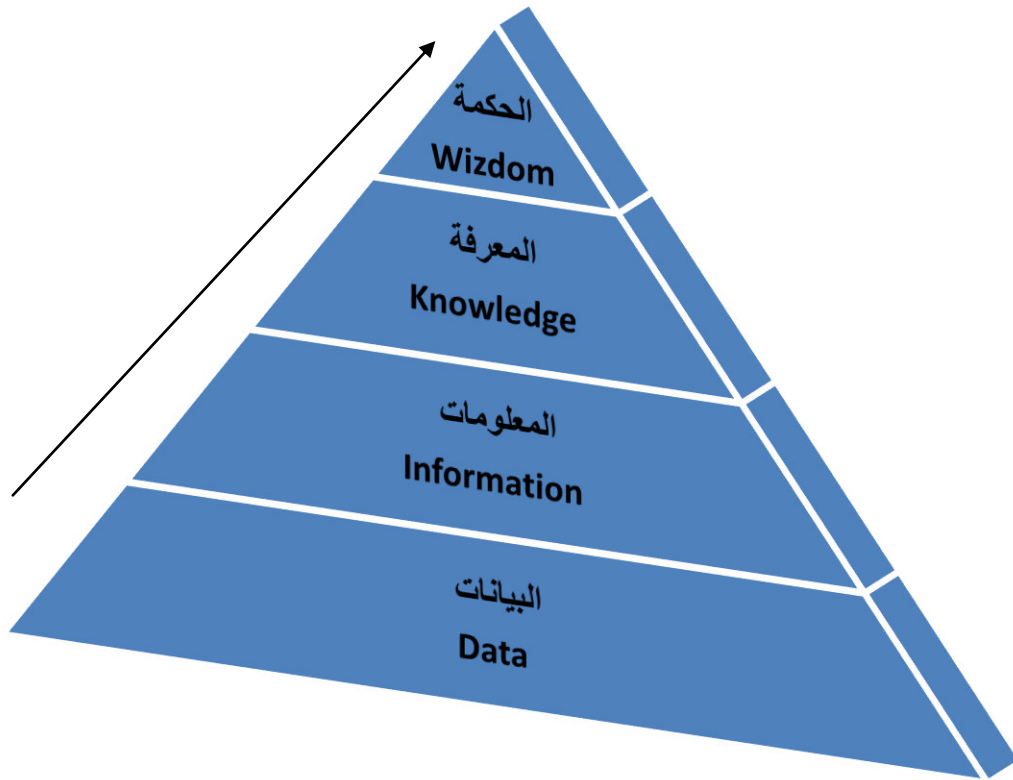
(1) نضال محمد زطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2011، ص: 13.

(2) نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص: 390.

(3) أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص: 6.

(4) أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة (اتجاهات إدارة معاصرة)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 33.

الشكل (08): هرم البيانات، و المعلومات و المعرفة و الحكمة



المصدر: ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 16.

أن الشكل السابق يوضح أن البيانات تعتبر مصدر معلومات خام، وليست مصدرا للمعرفة فالتحول من البيانات إلى معرفة يتضمن أولا التحول من بيانات إلى معلومات ومن معلومات إلى حقائق وأخيرا من الحقائق إلى معرفة و الذين يمتلكون الحكمة التي لا تتاح للكثيرين، والحكمة هي المرحلة التي يصل الشخص إليها بعد عمر طويل، وتراكم كبير للخبرات والمعارف، حيث تصبح نظرة الشخص وطريقة حكمه على الأشياء، وكذلك طريقة استنتاجيه مختلفة كثير، عن الكثير من الناس.⁽¹⁾

(1) ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 35.
(2) علي سلمي، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص: 204.

ثانيا:تعريف المعرفة.

- ✓ عرفت المعرفة بأنها: " مجموعة من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها ونقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن والمستقبلي."⁽²⁾
 - ✓ وتعرف أيضا: " أنها توليفة من المعلومات التكنولوجية، ويزداد تأثيرها ازديادا كبيرا عند تقاسمها."⁽¹⁾
 - ✓ وكما عرفها (Nonaka) بأنها: " المعرفة هي التفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن تفاعلها مع البيئة الخارجية."⁽²⁾
 - ✓ وتعرف المعرفة بأنها: " الحقائق المكتشفة يتم الحصول عليها من مصادر متنوعة وبأشكال وصيغ متنوعة."⁽³⁾
 - ✓ وهناك تعريف آخر للمعرفة وهي: " المهارات الإبداعية والناتجة عن التفكير والتفسير المختلف والتميز لكل الموارد التنظيمية المتاحة وكل الظروف وعوامل البيئة التنافسية المحيطة بالمنظمة."⁽⁴⁾
 - ✓ كما عرفت أيضا: " حصيلة الامتراج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم."⁽⁵⁾
- ومن أهم التعاريف الأكثر شيوعا وشمولية لمفهوم المعرفة.**
- ✓ أنها: " نسيج من الخبرات والمهارات والمعلومات والقدرات المعرفية الضمنية والواضحة والمتراكمة لدى العاملين في المنظمة، أي أنها كل شئ يحيط بالإنسان من بيانات ومعلومات (ذكاء، قدرات، اتجاهات، حكمة)، سواء كانت في الماضي أو الحاضر."⁽⁶⁾
- ورغم اختلاف هذه التعاريف، إلا أنها تتفق في أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كترتيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة لممارسة الأعمال والأنشطة ذات العلاقة.

(1) علاء فريحان طالب، أميرة حناي، إدارة المعرفة، دار الصفاء، الأردن، 2009، ص:56.

(2) جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 32.

(3) عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص:22.

(4) سيد محمد جاب الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، مصر، 2013، ص: 389.

(5) سيد صابر ثعلب، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر، الأردن، 2011، ص:11.

(6) حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في المنظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 15.

الطلب الثاني: خصائص وأهمية المعرفة.

أولاً: خصائص المعرفة

تمتاز المعرفة بمجموعة من الخصائص والمميزات التي يصعب التعامل مع المعرفة أو استخدامها دون الإدراك الواضح لهذه الخصائص والتي نذكر منها: (1)

1. إمكانية توليد المعرفة:

وتشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب واستخلاص النتائج بتوليد ما.

2. إمكانية تقادم المعرفة:

وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات، والموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقادم ويقل استخدامها لها لدرجة متدنية جداً، والتي يمكن وصفها بالميتة نسبياً.

3. إمكانية تخزين المعرفة:

إن كانت المعرفة في السابق تخزن في الورق فالتركيز الآن ينصب على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية تحتوي على حقائق وقواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها فهي تمثل بنكا للبيانات.

4. إمكانية امتلاك المعرفة:

(1) طارق بن صالح المسند، "متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني، دراسة مسحية على الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بالرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص: 13.

الفصل الثاني:.....الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ومساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيقها

فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة علي جهة دون غيرها، وبالطبع فان الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق علمية وبراءة اختراع، وأسرار تجارية تدر دخلا على مالكيها سواء المنظمات أو الأفراد.

5. إمكانية تصنيف المعرفة:

وذلك حسب مجالات متعددة كما سيأتي، مثل المعرفة الضمنية والظاهرة.

6. إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العلمية:

تشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافر الوسائل والسبل اللازمة لذلك.

7. إن المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل العكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت.

ثانياً: أهمية المعرفة

إن أهمية المعرفة لا تبرز في المعرفة في حد ذاتها وإنما فيما تساهم به من قيمة مضافة للمنظمة، وفيما تؤديه من دور كبير لتحويلها واندماجها في الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة، وعليه يمكن أن نحدد أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- الاستفادة من قدرات الأفراد وأفكارهم والرفع من نسب تعلمهم من خلال انتشار المعرفة في المنظمة.
 - الاستثمار المباشر في المعرفة يكون رأس المال المعرفي والذي يساهم في زيادة النواتج العلمية والمعرفية.
 - تعتبر المعرفة المكون الأساسي في تحقيق الإبداع و الابتكار في المنظمات.
 - المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة المنظمة.
 - اتخاذ السريع والفعال للقرارات في ظل توفر المعارف والمعلومات.
 - الزيادة المستمرة في إعداد الأفراد في المجالات المعرفية. (1)
 - الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها في كافة مجالات الأعمال. (2)
- كما تكمن أهمية المعرفة في كونها: (3)
- تساهم المعرفة في مرونة المنظمة من خلال دفعها لاعتماد أشكال لتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة.
 - تساهم المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

(1) هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 55.

(2) أحمد الخطيب، خالد زيفان، مرجع سابق، ص: 9.

(3) محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 20.

- يمكن المنظمات من أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطويرها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- المعرفة هي الأساس لخلق الميزة التنافسية واستدامتها.

المطلب الثالث: مصادر المعرفة

تتنوع في عصرنا الحالي مصادر المعرفة ولا يمكن حصرها فهناك العديد منها فيمكن تناولها من خلا تقسيمها الى مصادر داخلية وخارجية.⁽¹⁾

أولاً: المصادر الداخلية: وتحدد بالآتي:

1. إستراتيجيو المعرفة:

هم الذين يقومون بتقييم أو بناء إستراتيجية المنظمة من خلال معرفة الفجوة المعرفية الداخلية والخارجية، بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين الذين يلتقطون وبشكل فعال وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس مال فكري، وخارج المنظمة بوصف المعرفة في عملية توليدها وتقاسمها هي السلاح الإستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى وإستراتيجية المعرفة هم اللذين يعيدون تقييم وبناء إستراتيجية المنظمة.

2. مهنيو المعرفة:

وهم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسئولون عن المعرفة السببية، وهذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة، وهذه الفئة التي تمثل القدرة الجوهرية القائمة على المعرفة، وتمثل جوهر رأس المال الفكري للمنظمة وقيمتها المتجددة المتمثلة في توليد وإنشاء المعرفة.

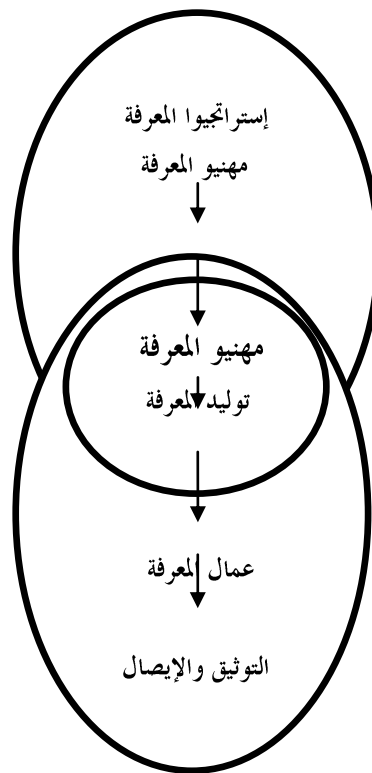
3. عمال المعرفة:

(1) علاء فريحان، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 61.

الفصل الثاني:.....الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ومساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيقها

هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وجزئها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام، فأفراد هذه الفئة هم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية لمهامهم، ورمز هذه المعرفة هو التوثيق والإيصال. والشكل الموالي يوضح المصادر الداخلية للمعرفة.

الشكل (09): يوضح المصادر الداخلية للمعرفة



المصدر: علاء فرحان طالب، أميرة جنابي، مرجع سابق، ص: 62.

ثانيا: المصادر الخارجية: وتشمل ما يلي: (1)

1. الزبائن:

(1) علاء فريجان، أميرة جنابي، مرجع سابق، ص: 62.

الفصل الثاني:.....الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ومساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيقها

وهم الحلقة الأكثر أهمية في المنظمة، إذ يعتبر الزبائن المصدر المهم والمتجدد للمعلومات ومن ثم للمعرفة الذي يجب على منظمات الأعمال أخذه بعين الاعتبار، فالزبون يستطيع إعطاء المنظمة التي يتعامل معها أكبر قدر من المعلومات والمعرفة عن العملية التي تجهل المنظمة كل شيء عنها، ألا وهي الفائدة الحقيقية لمنتجاتها وخدماتها فعملها أن تنشأ نظاما فعالا لتحصيل المعلومات المفيدة من الزبائن، إذ انه يعتبر أحد مصادر رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة من خلال خبراته وتعامله مع منتجات وخدمات المنظمة خصوصا في عصر المعلومات فقد تعقدت العلاقة بين الزبون والمنظمة والسبب هم أن الزبائن لديهم قدرات ووسائل أفضل للوصول إلى المعلومات عما كان عليه سابق، فمع زيادة سهوله الحصول على المعلومات زادت قوة الزبائن تبعاً لزيادة علمه بأسعار المنافسين والمزايا التي يقدمونها.

2. الموردون:

وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها، وإن العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدر المعرفة العميقة عن الموارد وتأثيراتها على السلع والخدمات.

3. المنافسون:

وهم المصدر الأكثر تأثيراً، فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد وذلك يجعل معرفتهم متجددة في بيئة وثقافة المنظمات المنافسة، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المنظمات المنافسة كلها تقدم فرصاً حقيقية لتعلم منها، حيث تعتبر المنشورات الصادرة عنهم والمعارض التجارية وبعض تحركاتهم وتكتيكاتهم مصدراً للمعرفة، وكذلك المتعاملين معهم من زبائن وعمال السابقين، وتسعى العديد من المنظمات إلى إغراء واستقطاب أفراد المعرفة في المنظمة المنافسة، ومن ثمة فإن تسرب أفراد المنظمة إلى المنظمات المنافسة يكون بمثابة استلاب لموارده الأكثر حيوية.

4. الشركاء:

وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المنظمة من معرفة وخبرات، وهذا يتم بتشارك وتحالف منظمين متكاملتين بشكل إيجابي، أي أن المنظمين تحتاج إحداهما الأخرى، ليس فقط بالموارد المادية وحتى الأصول المعرفية أيضاً.

وهناك مصادر أخرى للمعرفة، يمكن تحديدها في مايلي: (1)

(1) بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار المجلس الزمان لنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 16.

1. الإنسان أو الفرد العامل:

يعد الفرد العامل في أي مجال مصدر للمعرفة، إذ يشمل فقط العاملين الذين يمتلكون معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال والتي تتطلب أداء فعالاً في العمل.

2. فرق العمل:

يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معاً لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم.

3. البحوث والدراسات:

تعد مصدر مهم لإنتاج وتكوين معرفة جديدة من خلال القيام ببحوث ميدانية استطلاعية وذلك بأسلوب علمي من أجل إجراء فحص دقيق وشامل لمجموعة من المتغيرات للحصول على جملة من المعارف التي تستفيد منها المنظمة في نشاطها.

المطلب الرابع: أنواع المعرفة

توجد عدة تصنيفات للمعرفة غير أنها تصب في إطار واحد، نورد أهمها كما يلي:

أولاً: تصنيف نوناك (Nonaka):

ميز بين نوعين من المعرفة وهما:

1. المعرفة الضمنية (كامنة):

وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد غير رسمية التي يعبر عنها بطريقة الحدسية والنوعية والغير قابلة للنقل والتعليم، وتوجد في عمل الأفراد والفرق في المنظمات وهذه المعرفة تعطي للمنظمة خصوصيتها وشخصيتها وقدرتها على إنشاء وتوليد معارف جديدة، وصفت بأنها الخبرات والتجارب لأعضاء المنظمة التي لم توثق رسمياً.⁽¹⁾

2. المعرفة الظاهرة (الصريحة):

التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات، المحاولات العلمية ومواصفات المنتج والكتيبات، وبناء عليه فإنه يمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد بسهولة.⁽²⁾

(1) أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 52.

(2) وهيبه داسي، " دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية "، مجلة الباحث، السورية، العدد 11، 2012، ص: 170.

الفصل الثاني:.....الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ومساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيقها

وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة عن طريق الملاحظة والممارسة العلمية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات، ولذلك تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع نظام الحوافز تشجع به الأفراد على تقاسم المعرفة واستخدام معرفة الآخرين.

ويمكن توضيح المقارنة بين المعرفة الضمنية والظاهرة من خلال الجدول التالي:

الجدول (01):مقارنة بين المعرفة الضمنية والظاهرة.

| المعرفة الصريحة | المعرفة الضمنية |
|---|---|
| - القدرة على نشرها وإعادة إنتاجها والحصول عليها وتقليدها عبر مراكز المنظمة. | - القدرة على التكيف والتعامل مع الجديد والحالات الاستثنائية. |
| - القدرة على التعلم والتدريب. | - الخبرة، معرفة كيف؟ ومعرفة لماذا؟ |
| - القدرة هلى التنظيم. | - القدرة على التعاون. |
| - رؤية بيانات مهمة. | - الإشتراك في الرؤية. |
| - تشغيل التعليمات. | - نشر الثقافات |
| - نقل المعرفة عن طريق خدمات منتجات وعمليات موثقة. | - التدريب والتعيين من أجل تحويل المعرفة التجريبية إلى قواعد ملموسة. |

المصدر: إيمان قحموش، "دور إدارة المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن"، رسالة ماجستير في إدارة المعرفة والمعارف (غير منشورة) جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2012، ص: 14.

ثانيا: تصنيف M.H.Zak:

الفصل الثاني:.....الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ومساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيقها

يصنف المعرفة إلى: (1)

1. المعرفة الجوهرية:

وهو الحد الأدنى من المعرفة اللازمة والمطلوبة في الصناعات، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة قبليّة بقاء تنافسية طويلة الأمد، وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة يقوم بدورها كقيمة دخول إليها.

2. المعرفة المتقدمة:

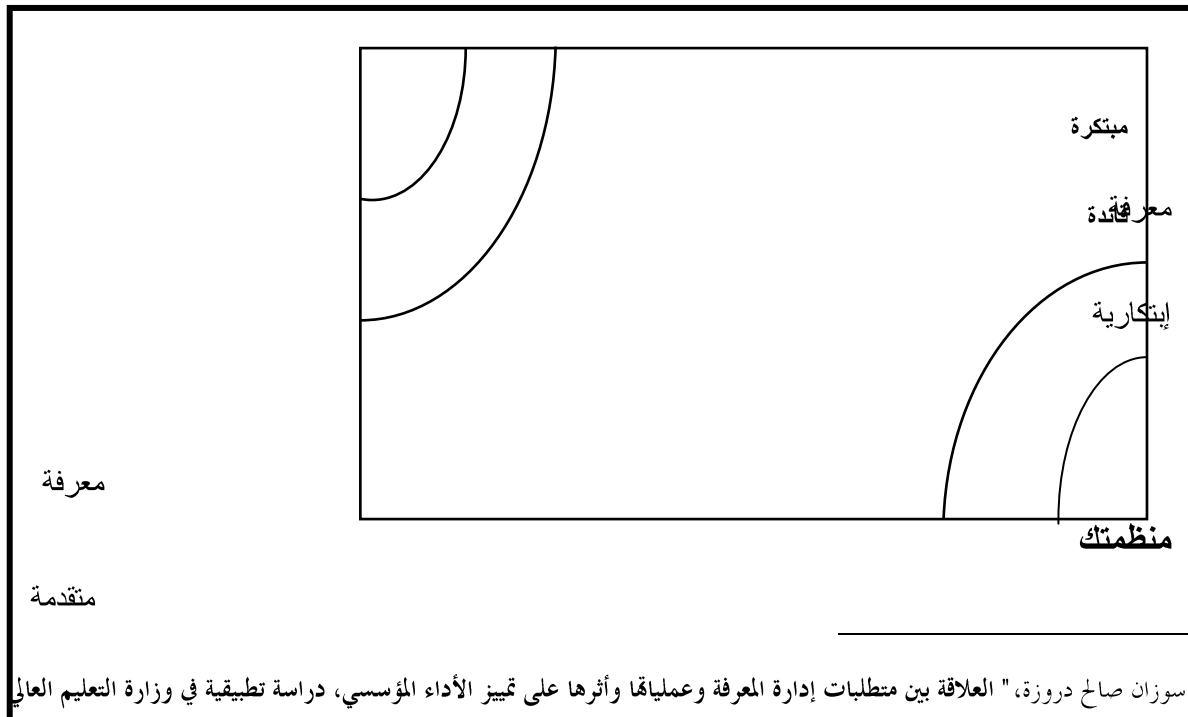
وهي ميزة معرفية إضافية تتميز بها المنظمة على منافسيها وبما يمنحها مركزاً تنافسياً متفوقاً.

3. المعرفة الابتكارية:

وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من قيادة قطاعها الصناعي بما تنفرد به من معرفة على منافسيها ضمن ذلك القطاع من أمثلة ذلك ابتكار الأساليب الجديدة في مجال حسابات التكلفة أو التسعير.

لكن ما يلاحظ على هذا التصنيف عدم الثبات دوماً وما يصنف اليوم من معرفة ابتكارية قد يكون غداً المعرفة الجوهرية، لذا ينبغي على المنظمة الاستمرار في التعلم واكتساب المزيد من المعرفة لتصبح جزءاً من قدراتها الجوهرية التي تميزها ويعطيها ميزة تنافسية، كما يوضح الشكل الآتي ذلك:

الشكل (10): إطار المعرفة الإستراتيجية



(1) سوزان صالح دروزة، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص: 19.

المصدر: عبد الستار، وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص: 31.

ثالثا: تصنيف: **Marquardt**:

وتصنف المعرفة إلى خمسة أنواع:⁽¹⁾

1. معرفة ماذا؟ Know-Wha: وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.
2. معرفة كيف؟ Know-How: وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة.
3. معرفة لماذا؟ Know-Wh: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
4. معرفة أين؟ Know-Where: معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.
5. معرفة متى؟ Know-When: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية في إدارة المعرفة.

لقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم آليات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت إحداث نقطة نوعية في مستوى أداء مختلف المنظمات بالرغم من أن هذا المصطلح لازال جديدا، خاصة في البيئة العربية. وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها، ووظائفها، وأهم عملياتها ونماذجها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين مما أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم منها:

✓ تعرف إدارة المعرفة بأنها: "عملية اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية للمجتمعات في تحقيق إنجاز رسالتها."⁽¹⁾

(1) بسام محمود الميهرات، مرجع سابق، ص: 48.

(1) بوعزيز شيشون، "أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، دراسة تحليلية لأراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني

للسكن" مجلة اقتصادية الأبحاث الإدارية - بسكرة، الجزائر، العدد 10، 2011، ص: 32.

الفصل الثاني:.....الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ومساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيقها

- ✓ كما عرفت إدارة المعرفة على أنها: " هي الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنظمة والحصول عليها من مصادرها وحفظها، وتخزينها وتطويرها وزيادتها."⁽²⁾
- ✓ وعرف ويغ (Wiig) إدارة المعرفة بأنها: " التخطيط والتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية."⁽³⁾
- ✓ وعرفت أيضا بأنها: " الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على استخدام وتطبيق التغيير الحاصل في هذه الثقافة."⁽⁴⁾
- ✓ وإدارة المعرفة ببساطة هي: " مدخل نظامي ومنهجي ومتكامل لتوجيه وتفعيل أنشطة المشاركة في كل أصول المشروع في المعلومات، موارد قواعد البيانات والوثائق، السياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات الأفراد العاملين."⁽⁵⁾
- ومما سبق يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي مختلف العمليات والأنشطة المنظمة والمخططة و الموجهة للحصول على المعرفة وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها واسترجاعها، ويمكن اعتبار المعرفة على أنها مجموعة من البيانات والمعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة الدائمة للعمليات والأنشطة والخدمات الممارسة في المنظمة لغرض تحقيق أهدافها.

(2) علاء فرج طاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 41.

(3) عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 32.

(4) ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 25.

(5) سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة(المفاهيم النظم التقنية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 39.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة.

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فعالية للميزة التنافسية المستعملة وذلك للأسباب التالية:

- إدخال تقنيات جديدة للمعلومات والاتصال لتشجيع التعاون (الانترنت).
- تضاعف حجم المعلومات في كل مجال.
- تمكن إدارة المعرفة المنظمات من إقامة بيئة مناسبة لسوق واسعة.
- الحصول على كميات كبيرة من المعلومات في كل ثانية.

الفصل الثاني:.....الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ومساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيقها

- استخدام مراكز عمل لخلق والحفاظ على إدارة المعرفة.⁽¹⁾
- ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي.⁽²⁾
- تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة.⁽³⁾
- كما تتجسد أهمية إدارة المعرفة، في:⁽⁴⁾
- زيادة حدة المنافسة وزيادة عمليات الاختراع.
- انخفاض دورة حياة المنتجات و الوقت الأقصر لتطوير المنتجات.
- التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافتراضاته.
- الحاجة إلى العمل على عدد كبير من الموجودات (الفرد، المخزونات، والتسهيلات الإنتاجية).
- تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة

- تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق المقاصد التالية، والتي تؤدي بمحملها إلى تميز المنظمة و ريادتها:⁽¹⁾
- توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وتطبيقها، وتخطيط جهود المعرفة فيها وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية.

⁽¹⁾ طارق فيصل التميمي، " أساسيات إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير في التسويق (غير منشورة)، الأكاديمية العربية المفتوحة ، الدنمارك، 2011، ص: 9.

⁽²⁾ نعيم إبراهيم الطاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص: 9.

⁽³⁾ يوسف احمد فارة، "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، المؤتمر العلمي الرابع حول: إدارة المعرفة ، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص: 9.

⁽⁴⁾ داسي وهيبية، "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير(غير منشورة)، بجامعة محمد خبضر - بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 56.

⁽¹⁾ عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة (طريق إلى التميز والريادة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 112.

⁽¹⁾ عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة (طريق إلى التميز والريادة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 112.

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

الفصل الثاني:.....الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ومساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيقها

- الارتقاء بالأداء المنظمة المعتمد على الخبرة والمعرفة.
- الارتقاء بدرجة رضا الزبائن، وذلك من خلال تجويد السلع والخدمات المقدمة إليهم.
- إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها المنظمات وذلك من خلال ابتكار المعرفة الجديدة واستقطاب الأفراد الخبراء من خارج المنظمة.
- زيادة الإنتاجية من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على القيام بمهامهم بفعالية أكثر وإتقان أكبر.
- وهناك أهداف أخرى لإدارة المعرفة، وهي: (2)
- تحديد و جمع المعرفة و توفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة و توفيرها و استرجاعها عند الحاجة لها.
- تسهيل عمليات تبادل و مشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة.
- نقل المعرفة الضمنية(الكامنة) في عقول ملاكها و تحويلها إلى معرفة ظاهرة .
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها و استثمارها في عمليات و أنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق في الوقت المناسب مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- جذب رأسمال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي .
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة و تقديم خدمات و منتجات مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق و تحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات و الأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تبسيط إجراءات العمل و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات الغير ضرورية.

المطلب الثالث: وظائف إدارة المعرفة

تتولى إدارة المعرفة كأي إدارة وظيفة أخرى في منظمات الأعمال الحديثة الإشراف على تنفيذ عدد من الوظائف المهمة، وهي:⁽¹⁾

⁽¹⁾ محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص: 229.

الفصل الثاني:.....الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ومساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيقها

1. الإدارة الإستراتيجية للمعرفة:

الإدارة الإستراتيجية للمعرفة تتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة وتطبيق إستراتيجية معرفة تهدف إلى تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية من مصادرها في داخل المنظمة أو من البيئة الخارجية .

2. تنظيم المعرفة:

وهي وظيفة تحديد المصادر المعرفية وتصنيفها وترتيب الأنشطة اللازمة لجمع وترميز وتخزين المعرفة وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.

3. بناء نظم المعرفة:

أى بمعنى الإشراف على التخطيط وتصميم وتشغيل النظم المحسوبة التي تستند إلى قواعد المعرفة، ودعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم والتي تتكون عادة من نظم المعلومات الإستراتيجية، نظم المعلومات الإدارية وغيرها.

4. تنظيم وتطوير العقل الجمعي:

تتم عملية تطوير وتنمية العقل الجمعي من خلال استثمار الموارد البشرية الموجودة في المنظمة وإعادة تعليمها وتدريبها بصفة مستمرة من جهة واستقطاب أفضل العقول والخبرات التي تعمل في النشاط نفسه وبغض النظر عن الجنسية والقومية، والعرق من جهة أخرى.

5. إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية:

تهدف وظيفة إدارة المعلومات والوسائط الرقمية التي تحقق أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة سواء من خلال تقليل نسبة كلفة المعلومات من هيكل التكاليف الكلية أو من خلال ارتباط المعلومات بكل أنشطة تكوين القيمة لمنظمات الأعمال.

6. إدارة التعاضد:

إدارة المعرفة هي وجه آخر لمفهوم التعاضد الذي يعني القدرة على تحقيق أكبر مستوى من المشاركة بالموارد والقدرات الذاتية، ويعني القدرات على العمل والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.

7. إنتاج المعرفة:

تتولى إدارة المعرفة عمليات إنتاج المعرفة لدعم الأنشطة الأساسية للمنظمة أو إنتاج المعرفة باعتبارها النشاط الأساسي للمنظمة.

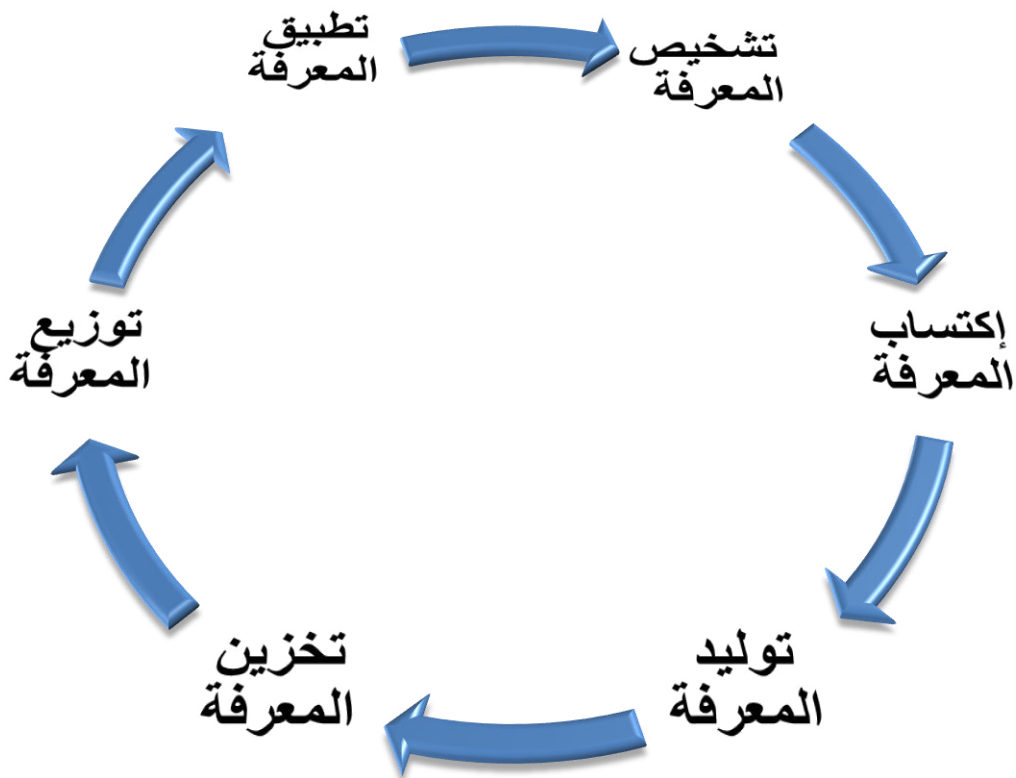
المطلب الرابع: عمليات ونماذج إدارة المعرفة

أولاً: عمليات إدارة المعرفة

الفصل الثاني:.....الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ومساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيقها

وضع الباحثين مجموعة متتابعة ومتكاملة من العمليات للقيام بإدارة المعرفة، التي تساعد في توجيه المنظمات في البلوغ إلى أهدافها، والتي تتطلب تضافر الجهود لتحقيقها، لكن لم يتفق الباحثين حول عدد هذه العمليات ولا على ترتيبها، والشكل التالي يوضح عمليات إدارة المعرفة.

الشكل(11):عمليات إدارة المعرفة



المصدر: سمراء كحلات، "تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة"، رسالة ماجستير في علم المكتبات (غير منشورة)، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر، 2009، ص: 64.

وفيما يلي تفصيل لكل عملية على حدى:

1. تشخيص المعرفة:

تعد عملية تشخيص المعرفة من أولى العمليات في إدارة المعرفة، وتعد من العمليات المهمة لأنه بدون عملية التشخيص للمعرفة المتواجدة لدينا لن نستطيع الوصول إلى مستوى المعرفة والمنشودة لأداء أعمالنا من خلال زيادة رصيدنا من المعارف، وبالتالي فإن نجاح المنظمة في أدائها لأعمالها يعتمد على دقة نتائج هذه العملية، وأن أهمية عملية تشخيص المعرفة من خلال كونها أداة لحل المشكلات، فمن نتائج عملية التشخيص تحديد المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلات القائمة من خلال استخدام آليات الاكتشاف والبحث والوصول.⁽¹⁾

2. اكتساب المعرفة:

لقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور مؤتمرات والندوات والنقاشات والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير، أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها ومن أبحاث عن الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة، وكذلك من الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد.⁽²⁾

3. توليد المعرفة:

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات وتطوير مهارات ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ

(1) حكمت رشيد سلطان، السيد نشوان محمد عبد العالي، "أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM)، دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 03، العدد 05، 2008، ص:46.

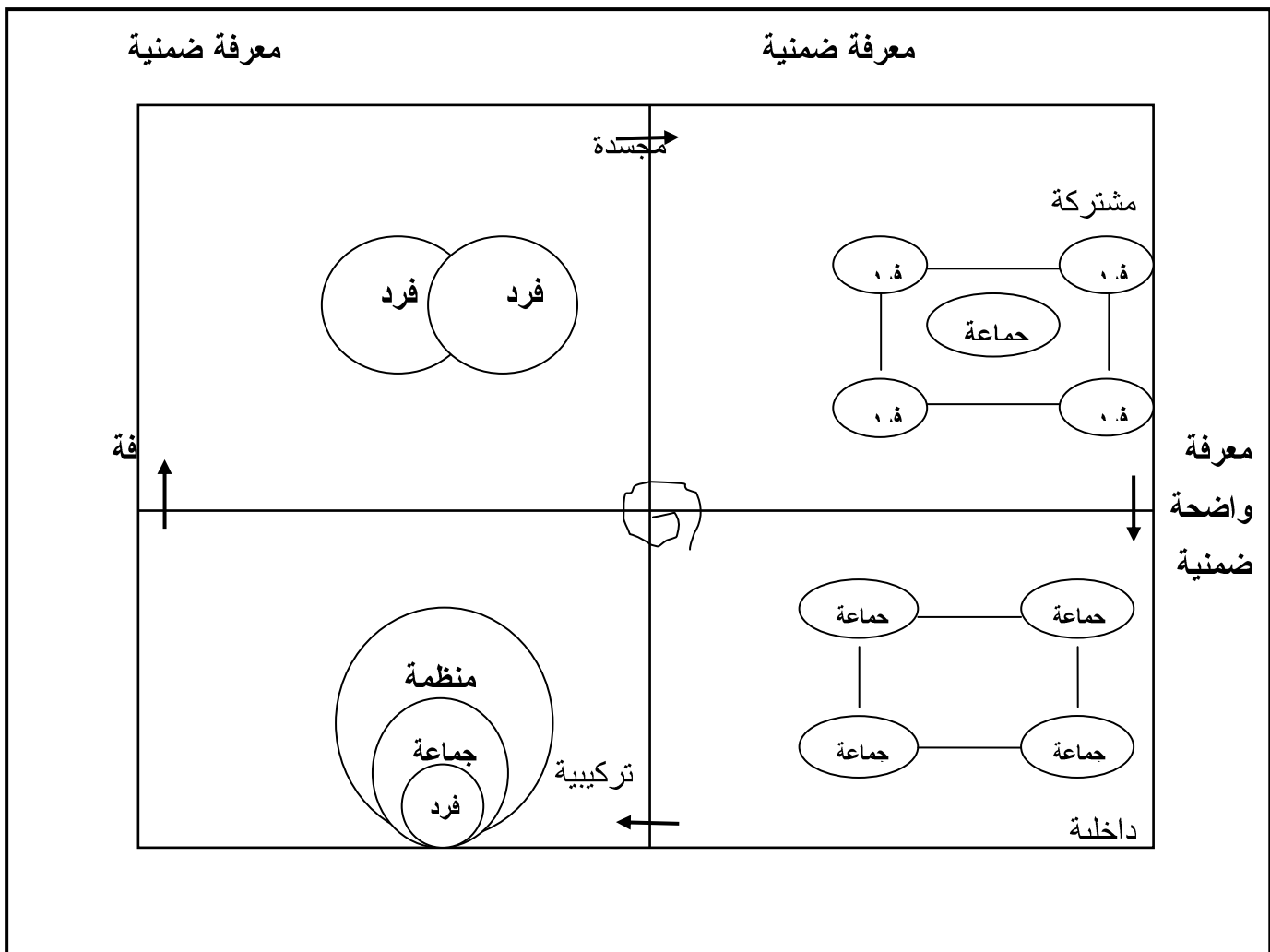
(2) ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء، الأردن، 2008، ص:195.

الفصل الثاني:.....الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ومساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيقها

بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن إدارة المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر الابتكار والابتكار يصبح مصدر معرفة جديدة.⁽¹⁾

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

الشكل(12): عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في شركة Nonaka.



Source : Depres.c.& chauvel, **knowledge horizons, the present and promise of knowledge management** , boston, butter work, 2000,p61.

⁽¹⁾حسين بوزناق، "إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية، دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير في اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر- باتنة، الجزائر، 2013، ص:12.

وفيما يلي توضيح مختصر للعملية:⁽¹⁾

- المعرفة المشتركة: **Socialization**:

وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد، عندما يزاولون عملهم.

- المعرفة الخارجية المجسدة: **Externalization**:

وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.

- المعرفة التركيبية: **Combination**:

وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

- المعرفة الداخلية (المدججة): **Internalization**:

وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية ثم تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة المنظمة ومبادرات إستراتيجية.

4. تخزين المعرفة:⁽²⁾

وهي العملية التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتسيير سبل استرجاعها، إذ تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة، وفي هذه العملية يبرز دور الأداء المنظمي في العديد من مراحل هذه العملية، إن عملية تخزين المعرفة تشمل الاحتفاظ والإدامة والبحث والوصول والاسترجاع وتشير عملية حزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، والمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدائها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرون لسبب أو لآخر.

وهناك ثلاث خطوات رئيسية تتم بموجبها عملية حفظ المعرفة، وهي:

- الانتقاد للمعرفة القيمة والجديرة بالحفظ.

- تخزين المعرفة ويقصد بها عمليات الحفظ والأرشفة والتوثيق الرقمية و المكتوبه.

(1) غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص: 205.

(2) نوال يونس محمد، "دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز ادارة الأداء، دراسة حالة تحليلية لأداء رؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعلم التقني"، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 04، العدد 08، 2011، ص: 106.

- تحديث الذاكرة من وقت.

5. توزيع المعرفة:⁽¹⁾

تعني عملية توزيع المعرفة تلك الأنشطة ذات الصلة المباشرة بنشر المعرفة أو تقاسمها أو تدفقها وتحويلها أو انتقالها، وتتطلب القيام بعدة فعاليات أهمها:

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

- نقل المعرفة من حاملها إلى متلقيها.

- توزيع المعرفة على الأقسام المستفيدة.

- التشارك المعرفي (حلقات التعلم، فرق العمل).

إن التوزيع الكفء للمعرفة يولد عائداً مقابل الكلفة، وإنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الظاهرة من خلال

استعمال التقنيات الإلكترونية فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.

6. 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 للمعرفة، كما إن تطبيق المعرفة يؤدي إلى عملية

التعلم، أي إنه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعيقها، إن تطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية

من المعرفة ذاتها وإن أيا من العمليات السابقة (تشخيص، واكتساب، توليد، توزيع، تخزين) لن تؤدي إلى تحسين

الأداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.⁽²⁾

(1) حامد كاظم متعب، أثر عبد الأمير حسوني، "عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تمييز الأداء المؤسسي دراسة تحليلية في شركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 03، 2011، ص:13.

(2) محمد زرقون، الحاج عرابة، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 1/ديسمبر 2014، ص:124.

ثانيا: نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات، وكان هدف كل منهم توجيه المنظمات لبناء إستراتيجيات معرفية، تساعد في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، وفيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات.

1. نموذج ويغ (Wiig) لإدارة المعرفة.⁽¹⁾

يقدم (Wiig) نموذج لإدارة المعرفة لتحقيق أربعة أهداف رئيسية وهي:

- بناء المعرفة.
- الاحتفاظ بالمعرفة.
- تجميع المعرفة.
- استخدام المعرفة.

شرح النموذج:

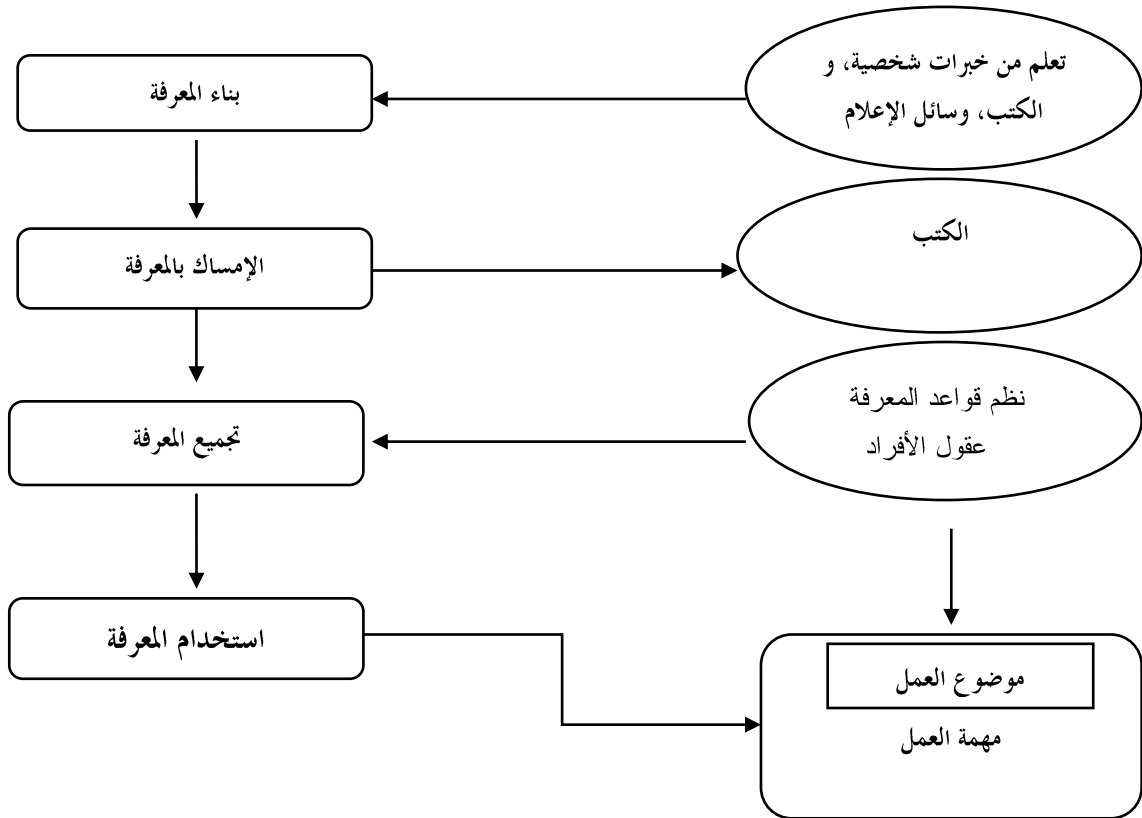
في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر أنها هي عملية تسهل بناء المعرفة، باعتبار أنه يمكننا من تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، أو الإستداده إلى الخلف كي تكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في الوقت السابق، ولكن بتفصيل وتأكيد وتركيز مختلفين، وكما يؤكد هذا النموذج أيضا على أنه يمكن الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحسوبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتمادا على الموقف، ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج توحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد، وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابه لكنها على الصعيد العلمي مختلفة تماما.⁽²⁾

والشكل الموالي يوضح نموذج Wiig لإدارة المعرفة.

(1) عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص:14.

(2) ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص: 225.

شكل (12): نموذج ويغ (Wiig) لإدارة المعرفة



المصدر: عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص:15.

ثانيا: نموذج ليونارد بارتون (L.Barton) لإدارة المعرفة:⁽¹⁾

نموذج ليونارد بارتون يقوم على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية وإن المقدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال، وهي:

1. المعرفة قد تكون في شكل مادي:

وهذه يمكن أن تكون مثلا في المنظمة تصميم متمثلة في براءة اختراع، وهذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة.

2. المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية:

⁽¹⁾ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2008، ص: 117.

الفصل الثاني:.....الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ومساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيقها

وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فعالية.

3. المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين:

أي في قدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.

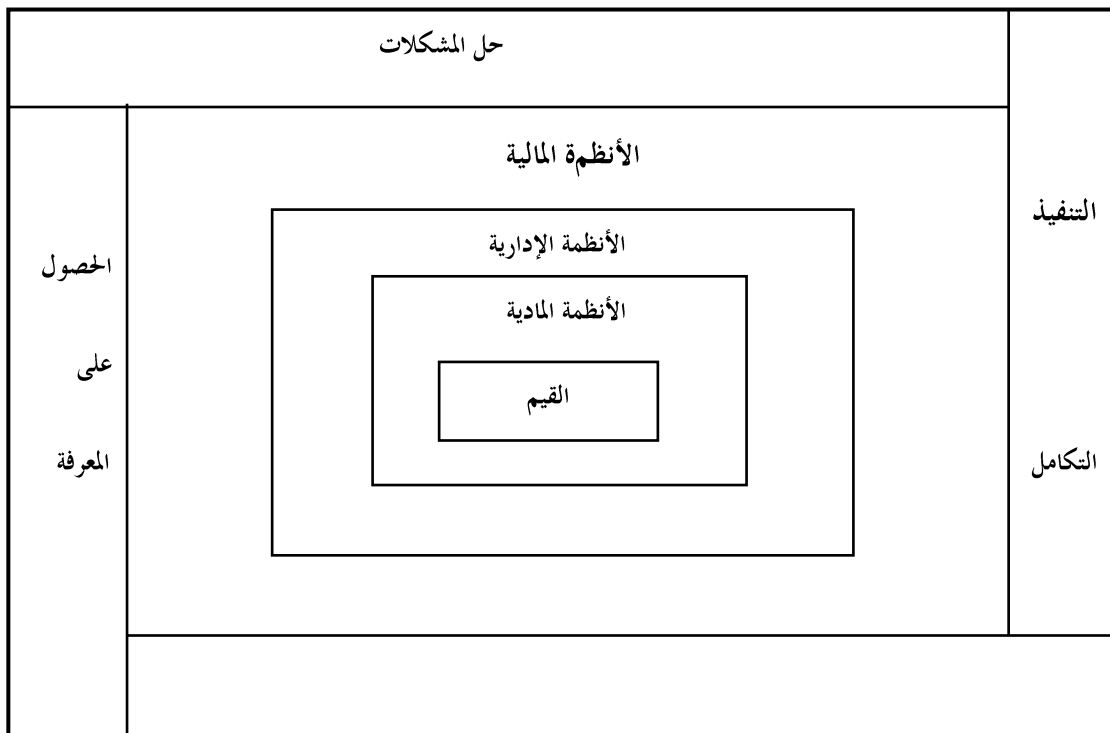
4. المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة):

للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل.

شرح النموذج:

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المنظمة لتشمل كل المنتجات والخدمات والعمليات (التكنولوجيا) والأنظمة والطرق والقواعد والروتينيات التنظيمية وصولا إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقهم التفاعلية، كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة العميقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، والحصول على المعرفة، الابتكار، والتجريب كلها محدودة، لهذا فان على المنظمة أن تشجع على هذه الأنشطة (حل المشكلات، التجريب،الحصول على المعرفة، الابتكار)، من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفعالية. والشكل التالي يوضح نموذج ليونارد بارتون (L.Barton) للإدارة المعرفة.

الشكل(13): نموذج ليونارد بارتون (L.Barton) لإدارة المعرفة.



المصدر: نجم عبود نجم، المرجع سابق، ص 118.

ثالثا: نموذج ماركواردت Marquardt لإدارة المعرفة:⁽¹⁾

اقترح ماركواردت (Marquardt) مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف النموذج المقترح من

ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

1. الاكتساب.

2. التوليد.

3. التخزين.

4. استخراج المعلومات وتحليلها.

5. النقل والنشر.

6. التطبيق والمصادقة.

شرح النموذج:

ويوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفعالية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي فإن

هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل

قناة عن هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر، وتقع إدارة المعرفة في قلب

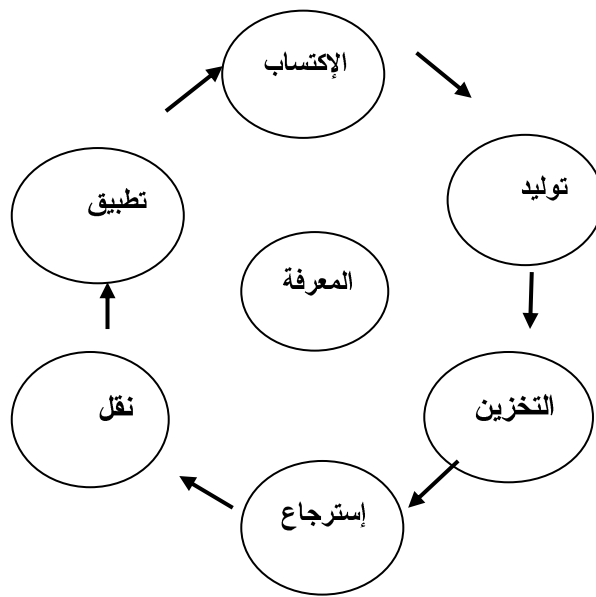
بناء المنظمة المتعلمة، التي تفقد المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.⁽²⁾

والشكل التالي يوضح نموذج ماركواردت (Marquardt) لإدارة المعرفة.

⁽¹⁾ حسن بوزناق، مرجع سابق، ص: 16.

⁽²⁾ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص: 225.

الشكل (14): نموذج مار كواردت (Marquardt) لإدارة المعرفة



المصدر: هيثم حجازي علي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 38.

رابعا: نموذج الموثل (D.E. Winosky) لإدارة المعرفة.

وهذا النموذج قدمه (D.E. Winosky)، ويقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة، وهو ذا سلسلة دائرية يتكون من أربعة مكونات تفاعله، كل واحدة منها تعمل بشكل مستقل، إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل. وهذه المكونات هي: (1)

1. القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة:

وتتمثل هذه الأدوات والتكنولوجيات التي تعمل على تجسيد عمليات إدارة المعرفة.

2. ثقافة إدارة المعرفة:

وهذه الثقافة تحدد الاتجاه والقيم والتفصيلات في إدارة المعرفة.

(1) أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص: 90.

3. أهداف إدارة المعرفة:

وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المنظمة سواء في تحسين استغلال المنظمة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في سلع وخدمات وعمليات المنظمة.

4. معايير إدارة المعرفة:

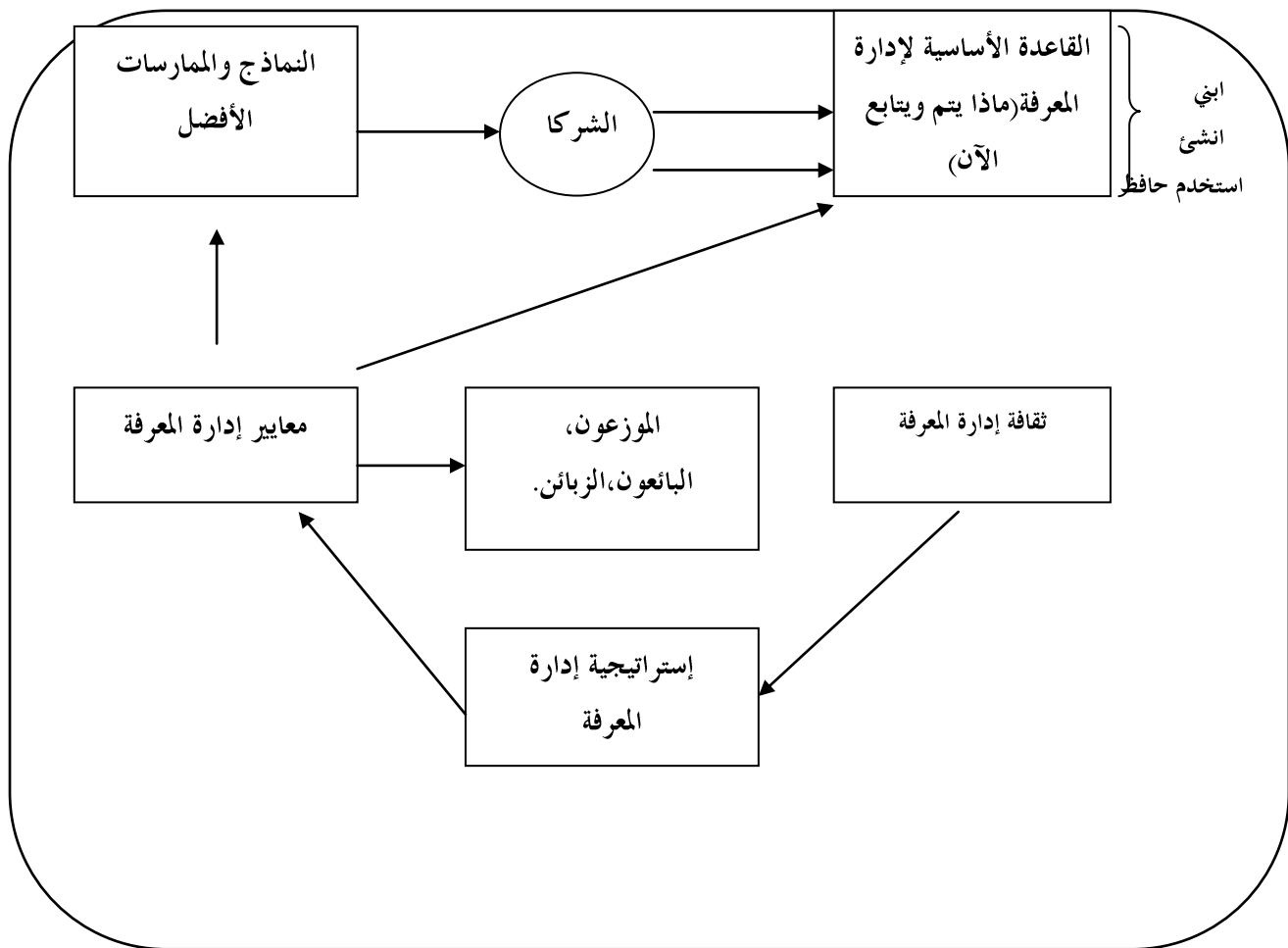
وتشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة بالعلاقة مع الموردين، الزبائن، وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

شرح النموذج:

يوضح نموذج موئل (D.E. Winnosky) إن المعرفة خيرة بفعل ما ينتج من خلال تلك الدائرة المستمرة والتي تتبع فيها المنظمة الممارسات الأفضل ولها أهداف محددة تسعى للوصول إليها بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات من جهة ومن جهة أخرى الثقافة السائدة في المنظمة التي تساعد علي تطبيق إدارة المعرفة، كل هذا من أجل تلبية خدمات عملاء أفضل مما يتلقاه من المنافسين، وعليه فالمنظمة حسب هذا النموذج تسعى إلى إيجاد الطرق التي تعرف بها حاجات عملاء من جهة ومن جهة أخرى توجيه قدرات وجهود العاملين لإنتاج أو لتقديم أفضل ما يتوقعه.⁽¹⁾ والشكل التالي يوضح نموذج الموئل (D.E. Winnosky) لإدارة المعرفة.

⁽¹⁾ أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص: 90.

الشكل (15): نموذج موئل (D.E. Winosky) لإدارة المعرفة



المصدر: صباح ترغيني، "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة"، رسالة ماجستير في اقتصاد وإدارة المعرفة (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2011، ص: 22.

المبحث الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة.

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

المطلب الأول: علاقة الثقافة التنظيمية ببناء إدارة المعرفة.

يتوقف نجاح تطبيق إدارة المعرفة على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة، التي تؤدي إلى الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، فالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين.⁽¹⁾

فإن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة، والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما تعد المشاركة في المعرفة من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة، ولكن هذه العملية تواجه مشكلة عدم رغبة الأفراد وذلك لأسباب على النحو التالي:

(1) بسام أبو حشيش، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، جامعة الأقصى - غزة، فلسطين، مجلد 25، العدد 1، 2011، ص: 126.

الفصل الثاني:.....الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ومساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيقها

- عدم توافر الوقت اللازم للمشاركة المعرفية عندما تتوفر الرغبة بالمشاركة.
- نقص المهارات في مجال أساليب إدارة المعرفة.
- عدم فهم إدارة المعرفة وتطبيقاتها وفوائدها.
- نقص تكنولوجيا المعلومات المناسبة لتسهيل عملية المشاركة المعرفية.
- عدم وجود تخصيصات مالية كافية لإعداد البرامج التي تسهل عملية المشاركة المعرفية.
- فشل المنظمات في تشجيع ثقافة المشاركة المعرفية.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة.

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة، و الثقافة التنظيمية تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتم تنفيذها وإن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، وتسهل توليد المعرفة وإدارة المعرفة تعني إيجاد بيئة تنظيمية، تعمل على تسهيل توليد المعرفة ونقلها والتشارك بها، ومن ثم يكون التركيز على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة، ، وتعد الثقافة التنظيمية من العوامل الحرجة والمهمة تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وأن التحري عن العلاقة التبادلية بينهما، أظهر أن العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم إلى الآخرين.

وأكدت الدراسات التي أجريت، أن الثقافة التنظيمية تضم عوامل تعيق إدارة المعرفة في المنظمة، وفي الوقت نفسه تتضمن المفاتيح الرئيسة لنجاح هذه الإدارة، كما وجد [fahey و delong](#) في دراستهما على أكثر من خمسين منظمة أمريكية تطبق إدارة المعرفة، وأن هناك اعتقاد سائدا بأن الثقافة التنظيمية المعوق الرئيسي لبناء الموجودات المعرفية واستثمارها، وأن المديرين الذين تمت مقابلتهم يدركون أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، ولكنهم يجدون من الصعب تنظيم العلاقة ما بين الثقافة والمعرفة في طرق تؤدي إلى الفعل. كما أظهرت الدراسة أن معظم المنظمات تفتقر إلى الثقافة التي تدعم العمل التعاوني فالأفراد ينظرون إلى المعرفة كعملية شخصية لضمان الأمن الوظيفي لهم، لذلك هم ينفرون من التشارك بالمعرفة، وهو العنصر المهم لإدارة المعرفة، وأن الثقافة التنظيمية البناءة تكون على علاقة

الفصل الثاني:.....الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ومساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيقها

إيجابية مع إنتاجية أفراد المنظمة، الأمر الذي ينعكس على تقوية إدارة المعرفة فيما تنعكس الثقافة السلبية والعدوانية سلبيا على إنتاجية الأفراد ومساهماتهم في نجاح إدارة المعرفة.⁽¹⁾

كما يؤكد dalkir أن تنفيذ إدارة المعرفة يتطلب دائما تغيير ثقافي إن لم يكن تحولا كاملا، وعلى الأقل مسح الثقافة الموجودة، بهدف دعم ثقافة تقاسم المعرفة، فالتعاون يفرض على إدارة المعرفة التغيير الدائم الذي بدوره يعمل على اكتمال العملية، وعلي كل حال فإن التغيير قادرا ما يلاقي قبولا من المتلقي، وليس بالضرورة دائما أن يعارض الناس التغيير بهدف المعارضة، ولكنهم يفعلون ذلك إذا اعتقدوا إن التغيير المقترح هو فرض، بدلا من كونه تحسينا في حياتهم العملية فنثقافة تقاسم المعرفة تبني على أساس الثقة.⁽¹⁾

(1) سامي عبد الله المدان، وآخرون، "قياس أثر عوالم الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، دراسة حالة"،

مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، الأردن، العدد 84، 2010، ص: 115.

(1) سامي عبد الله المدان، وآخرون، مرجع سابق، ص: 115.

المطلب الثالث: اثر أنماط الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة.

أولاً: اثر ثقافة البيروقراطية في تطبيق إدارة المعرفة.

الثقافة البيروقراطية هي تلك الثقافة التي تركز من مبادئ البيروقراطية والهيكل التنظيمي والالتزام الصارم بذلك في مختلف المستويات التنظيمية، حيث يرى بعض الباحثين بأن الثقافة البيروقراطية تتميز بتحديد حقوق وواجبات العاملين بشكل واضح، وتحديد حدود السلطة وإجراءات محددة لاختيار العاملين لايمكن تجاوزها وضرورة مراعاة القواعد والإجراءات الرسمية، تعمل على زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة. ويكون انجاز العمل في المنظمة التي تتميز بهذا النمط من الثقافة على درجة عالية من التنظيم والتنسيق والترتيب الهرمي لتدفق المعلومات والمعارف الجديدة، وان هذه الثقافة تركز على الأبعاد السلبية الروتينية والتمسك بالتعليمات، وتتميز بانعدام الثقة بين الرؤوسين، والرؤساء يميلون إلى إتباع الأساليب الرقابية والرسمية والمركزية العالية، ويسود المنظمة التي تتبع هذا النمط من الثقافة جو من الشك والمناورة وعدم انجاز العمل بشكل جيد، وكذلك يشعر الرؤساء بحاجة ماسة إلى الهيمنة وعلاقتهم مع الرؤوسين مبنية على أساس التخويف، ويشغلون بالتفاصيل البسيطة والقواعد والإجراءات دون الاهتمام بالجوهر.

وبالتالي فان الثقافة البيروقراطية تلعب دورا مهما في تطبيق إدارة المعرفة ومن جانبين، جانب إيجابي اذا تم إدارة هذه الثقافة بشكل جيد وجانب سلبي إذا تعامل الرؤساء مع هذه الثقافة بشكل غير جيد يؤدي إلى نقص أو انعدام الثقة بين العاملين.⁽²⁾

(2) ماجد أحمد حتاملة، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في محافظة اربد، دراسة ميدانية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية" شهادة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة اليرموك اربد، الأردن، 2009، ص: 48.

الفصل الثاني:.....الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ومساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيقها

ثانيا: اثر ثقافة الإبداعية في تطبيق إدارة المعرفة.

تقوم الثقافة الإبداعية بتوفير البيئة المناسبة مساعدة على الإبداع وتشجيع المخاطرة لدى العاملين والتحدي وبالتالي الحصول على الابتكار وتقوية المنافسة بين العاملين في المنظمة. إن النمو والدافعية والإبداع والتنوع هي العوامل محفزة في المنظمات التي تعتمد على الثقافة الإبداعية، وبالتالي فإن إذا سادت المنظمات الثقافة الإبداعية فإن من شأنها تحقيق تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة في معارفها وتوليد الدافع لإنجاز والإبداع والابتكار وتصبح المنظمة هي المكان تحقق فيه الطموحات أما إذا كانت ثقافة المنظمة لا تشجع على الإبداع تصبح مكان لتبادل المعارف السلبية والضعف النفسية.⁽¹⁾

ثالثا: اثر ثقافة المهمة في تطبيق إدارة المعرفة.

تركز ثقافة المهمة على الحاجة لإنجاز المهام وليس على شيء آخر، ويدعم هذا من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع على التكيف في تفويض السلطة كمتطلب لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتميز بدرجة عالية من الرقابة على الأفراد، أي أن هذه الثقافة تشجع على الاتصال وتبادل المعارف واستخدام أفضل الوسائل من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف وتقوم بالاعتماد على الخبرات والمعلومات الحديثة. ويتواجد هذا النوع من الثقافة في المنظمة ذات البناء الشبكي الذي يتسم بالمرونة ويشجع على العمل كفريق واحد وتتم بانجاز المهام بغض النظر عن طريقة إنجاز وسرعة الاستجابة للأحداث، وعليه فإن النوع من الثقافة إذا ساد في المنظمة فإنها تخلق جوا من العمل الجماعي مما يعزز شعور الانتماء إلى الجماعة وتبادل المعارف والخبرات مما يسهل في انتقال المعرفة.

رابعا: اثر ثقافة الدور في تطبيق إدارة المعرفة.

تعتمد ثقافة الدور على المهارات الوظيفية لكل عامل فكل فرد في المنظمة يتميز بمجال معين يختلف عن غيره درجة اكتساب المعرفة وتوليدها تختلف من عامل إلى آخر، ويتم اختيار العاملين في المنظمات التي يسودها هذا نمط من الثقافي وفق المعرفة المكتسبة، كما يتم إنجاز المهام في هذه المنظمات ذات ثقافة الدور على القواعد حتى ولو تعارضت مع متطلبات العمل، ويعتبر حدود سلطة والإجراءات العاملين في تطبيق معارفهم وعدم القدرة على الإبداع والابتكار وبالتالي فإن عدم خروج عن القواعد أهم من عمل شيء صحيح، كما تعتمد على التحديد الدقيق للاختصاصات

(1) ماجد أحمد حناملة، مرجع سابق، ص: 48.

و السلطات في مختلف الوظائف، الأمر الذي يقلل من مساحة انطلاق العاملين وحريرتهم في اكتساب معارفهم وتوليد معارف جديدة.⁽¹⁾

خلاصة الفصل الثاني

ما نستخلصه من هذا الفصل هو أن المعرفة أصبحت المحرك القوي لتحويلات الحاصلة في عالم الأعمال التي يمتاز بالتغيير وتقلبات السوق والمنافسة الشديدة، وذلك بعد إدراك أهميتها بوصفها موجود جوهري المهم في تحقيق أهداف المنظمات، وأصل غير ملموس أساسي في بناء التميز والاستمرارية لها كنتيجة لهذه الأهمية تطلب اقترانها مع مصطلح الإدارة ليتبلور مصطلح جديد يعرف بإدارة المعرفة الذي يعني بتنظيم الطرق الممكنة لمعالجة الاستغلال الكم الهائل من المعارف النظرية والتطبيقية، وكيفية المزج بينهما لخلق القيمة المنظمة، غير أن تطبيقها على أرض الواقع يتضمن تحقيق أهداف المنظمة يتطلب ركائز عديدة منها الثقافة التنظيمية لأنها تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف أساسها التعاون والنجاح الجماعي.

ونظراً لأهمية العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة، سوف نتطرق في الفصل الثالث إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة - بسكرة- .

⁽¹⁾ ماجد أحمد حتالة، مرجع سابق، ص: 48.

الفصل الثالث:
دراسة حالة كلية
العلوم الإقتصادية
وعلوم التسيير بجامعة بسكرة-

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة

تمهيد

بعدما تطرقنا إلى الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة والدور الذي تحدثه الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، سنحاول في هذا الفصل ا لإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة ، وذلك لدراسة دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف أساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

هذا المبحث سوف نقوم بتعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وقبل ذلك نتعرف أولاً على جامعة محمد خيضر-بسكرة- باعتبارها الكل يضم الجزء، وذلك بطرح المراحل التي مرت بها الجامعة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وتعرف على المهام التي تقوم بها الجامعة، والتعرف على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة

أولاً: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي (02) كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالاً طريق شتمة، وجنوباً الإقامة الجامعية للبنات، وشرقاً الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغرباً طريق سيدي عقبة.

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992)

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18/08/1984).
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في: 05/08/1984).
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في: 18/08/1986).

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في : 1992/07/07، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا)

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 1998/07/07 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية). وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في: 1998/12/02 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 1998/12/02 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

-كلية العلوم وعلوم المهندس.

-كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

-كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98-

219 المؤرخ في: 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 05 كليات هي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم المهندس.

2. كلية العلوم والتكنولوجيا.

3. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

4. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

5. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

الوضعية الحالية:

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة

جاء المرسوم لتنفيذي رقم: 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 7 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

2. كلية العلوم والتكنولوجيا.

3. كلية الآداب واللغات.

4. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

5. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

6. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلة إداريا في 06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.

- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

ثانيا: مهام جامعة محمد خيضر - بسكرة -.

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

1. في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطار الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبل البحث.

- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

- المشاركة في التكوين المتواصل.

2. في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة

ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.

تتمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.

المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة.-

هي وحدة بحث وتعليم في الجامعة في ميدان العلوم والمعرفة، وقد تكون متعددة التخصصات، ويمكن عند

الإقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب وتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة، ويرأسها عميد الكلية ويساعده في مهام نواب وأمين عام للكلية ورؤساء الأقسام ومسؤول المكتبة.

المطلب الثالث: مهام كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة.-

تقوم كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة-، بمهام شتى تدور في معظمها حول التكوين العالي والتطور التكنولوجي، كما يمكن إجمال هذه المهام في النقاط التالية:

1. المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

2. ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

3. المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.

4. تتمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة

5. المشاركة ضمن الأسرة الثقافية والعلمية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة - بسكرة.-

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح بالشكل رقم (16)، أنظر الملحق (01).

ويتولى الهيكل الإداري للكلية المهام التالية:

أولاً: عميد الكلية: ينحصر دورة في عدة مهام منها:

- يحضر اجتماع مجلس الكلية.

- يقوم بصرف اعتماد التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة

- يتولى تسيير وسائل الكلية البشرية والمادية.

- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد الصادقة عليه من مجلس الكلية.

ثانياً: نائب العميد المكلف بالدراسات والوسائل المرتبطة بالطلبة: ويتكفل بـ:

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.

- متابعة أنشطة التعليم وأخذ واقتراح من أجل تحسينه.

- جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي للطلبة.

ثالثاً: نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: ويسهر على:

- متابعة سير إمتحانات الإلتحاق بما بعد التدرج.

- تنفيذ برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة.

رابعاً: الأمانة العامة:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.

- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.

- تنفيذ المخطط الأمن الداخلي للكلية

خامساً: رئيس القسم

- مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم.

- يمارس السلطة السليمة على الموظفين الموضوعين تحت السلطة.

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة

-يساعد رؤساء المصالح.

سادسا: مكتبة الكلية: مسؤولة عن

- اقتراح برنامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.

- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

سابعا: مصلحة المستخدمين: وتقوم بـ:

- الرقابة والتقييم كالإنضباط في العمل.

- السهر على تطبيق القوانين والتنظيمات واللوائح.

- السهر على حماية الحقوق وتنفيذ الواجبات.

- التنسيق الدائم بين مكاتب المصلحة.

1. الهيكل التنظيمي مصلحة المستخدمين:

❖ فرع الأساتذة:

- السهر على حسن سير المسار المهني للأساتذة من خلال تتبع ظروف عمله من معدات ووسائل.

- تنظيم مختلف الوثائق المتعلقة بالأساتذة بداية من ملفه الشخصي.

- تنظيم الجانب المالي لبعض الفئات من الأساتذة: المستخلفين، المشاركين.....الخ.

- مراعاة كل تغيير في وضعية الأساتذة من ترقياته ، وانتداب،.....الخ.

❖ فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح:

- معالجة جميع المسائل المتعلقة بالعمال.

- المراقبة الدائمة على حسن سير العمل بالمراقبة الدورية على حضور العمال.

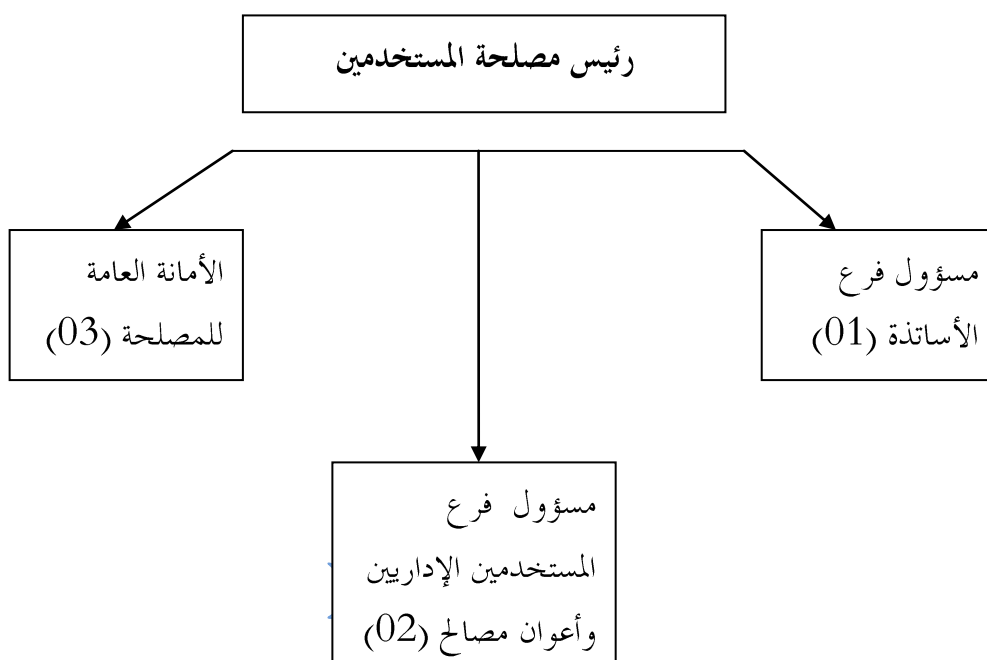
الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة

- تتبع الحالات المختلفة للعامل كالحالات المرضية وعطل الأمومة، التربصات... الخ.
- توفير الجو الملائم للعمل من خلال السهر على مراقبة وفرة الوسائل لدى العمال من عادميتها.

❖ الأمانة العامة:

- تتلخص مهامها عامة في حفظ جميع الوثائق المتعلقة بالأستاذ العامل.
- تنظيم الأرشيف وترتيبه للاستفادة منه مستقبلا.
- تحضير الملفات المختلفة وتوجيهها الى المصالح المعنية.
- استقبال أي مقبل للمصلحة من أجل عمل معين.

الشكل (17): الهيكل التنظيمي مصلحة المستخدمين.



الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة

المصدر: وثائق المؤسسة

دراسة مناصب العمل: تكون المناصب حسب التقييم الهيكلي للمصلحة:

- أ. رئيس المصلحة: يكون عادة برتبة متصرف أي متحصل على شهادة الليسانس، أو ملحق إداري بمستوى السنة الثانية جامعي أو ملحق الرئيسي رئيسي لإدارة التي يشترط فيها شهادة الدراسات التطبيقية الجامعية.
- ب. مسؤول فرع الأساتذة والمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح: يشترط فيه المستوى الدراسي ويكون عادة المستوى الجامعي ويكون من (مساعد أو مساعد رئيس)، كما تشترط فيه الخبرة في الإدارة.
- ت. الأمانة العامة لمصلحة المستخدمين: ويطلب فيه عادة الكفاءة والمعرفة في الإعلام الآلي وعادة ما يكون تقني أو تقني سامي في الإعلام الآلي، لأن معظم مهامه تنويع المعلومات.

المبحث الثاني:الإطار المنهجي للبحث

المطلب الأول: منهج و أداة البحث

أولاً:منهج البحث

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع و يصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

ثانياً: أداة الدراسة

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة

يهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة) تم اختيار الاستبانة كوسيلة لقياس "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة" حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها. وقد تم الاستعانة في إعدادها بالإطلاع على مجموعة من الاستبيانات الخاصة بأمثاط الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة، و انقسمت استبانته البحث إلى قسمين رئيسيين: أنظر الملحق (02)

القسم الأول:

الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوث وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني:

الخاص بمحاور الإستبانة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول خاص بالثقافة التنظيمية ويحتوي على (17) عبارة موزعة على أربعة أبعاد (ثقافة البيروقراطية، ثقافة الإبداعية، ثقافة المهمة، ثقافة الدور)، حيث خصصت (05 عبارات) لبعدها الثقافة البيروقراطية من [1 - 5]، و خصصت (04 عبارات) لبعدها الثقافة الإبداعية من [6 - 9]، و خصصت (04 عبارات) لبعدها ثقافة المهمة من [10 - 13]، و خصصت (04 عبارات) لبعدها ثقافة الدور من [14 - 17].

أما الجزء الثاني فهو خاص بإدارة المعرفة ويحتوي على (21) عبارة موزعة على الستة أبعاد (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، حيث خصصت (04 عبارات) لبعدها تشخيص المعرفة من [1 - 4]، و خصصت (03 عبارات) لبعدها اكتساب المعرفة من [5 - 7]، و خصصت (3 عبارات) لبعدها توليد المعرفة من [8 - 10]، و خصصت (03 عبارات) لبعدها تخزين المعرفة من [11 - 13]، و خصصت (04 عبارات) لبعدها تطبيق المعرفة من [14 - 17]، و خصصت (04 عبارات) لبعدها تطبيق المعرفة من [18 - 21].

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (02): درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

| الاستجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني:مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع البحث المستهدف من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة-، والبالغ 176 أستاذ. وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 70 أستاذ، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية، استرد منها (60) استبانة، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة موزعة حسب الخصائص الديمغرافية في الشكل أدناه.

الجدول (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|-------------------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | 30 | 50% |
| | أنثى | 30 | 50% |
| | المجموع | 60 | 100% |
| العمر | أقل من 30 سنة | 14 | 23.3% |
| | من 30 إلى أقل من 40 سنة | 24 | 40% |
| | من 40 إلى أقل من 50 سنة | 18 | 30% |
| | من 50 سنة فأكثر | 4 | 6.7% |
| المجموع | 60 | 100% | |
| المؤهل العلمي | ماجستير | 22 | 36.7% |
| | دكتوراه | 38 | 63.3% |
| | المجموع | 60 | 100% |
| الرتبة العلمية | أستاذ مساعد (أ) | 26 | 43.3% |
| | أستاذ مساعد (ب) | 6 | 10% |
| | أستاذ محاضر (أ) | 14 | 23.3% |
| | أستاذ محاضر (ب) | 10 | 16.7% |
| | أستاذ تعليم عالي | 4 | 6.7% |

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -
بسكرة

| المجموع | 60 | 100% |
|---------------------------|----|-------|
| سنوات الخبرة | | |
| أقل من 5 سنوات | 16 | 26.7% |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 22 | 36.7% |
| من 10 إلى أقل من 15 سنوات | 14 | 23.3% |
| من 15 سنة فأكثر | 8 | 13.3% |
| المجموع | 60 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv.21

1. الجنس:

يظهر من الجدول رقم (03) أن نسبة الذكور بلغت (50%)، كما بلغت نسبة الإناث أيضا (50%) من مجموع أفراد عينة البحث.

2. العمر:

ف نجد أن الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (40%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (30%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (23.3%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بلغت (6.7%).

3. المؤهل العلمي:

فقد وجد أن (63.3%) من المبحوثين حاصلين على شهادة ماجستير، أما شهادة الدكتوراه فنسبة (36.7%).

4. الرتبة العلمية:

ف نجد ما نسبته (43.3%) يمثلون من رتبة أستاذ مساعد (أ)، ونجد ما نسبته (23.3%) يمثلون رتبة أستاذ محاضر (أ)، في حين نجد أن ما نسبته (16.7%) تمثل رتبة أستاذ محاضر (ب)، ونجد ما نسبته (10%) من رتبة أستاذ مساعد (ب)، وأخيرا نجد ما نسبته (6.7%) من المبحوثين رتبة أستاذ تعليم عالي.

5. سنوات الخبرة:

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة

لدى الباحثين نجد أن (36.7%) تقع خبرتهم في المجال "من 5 إلى أقل من 10 سنوات"، ونجد نسبة (26.7%) تقع في المجال "أقل من 5 سنوات"، أما نسبة (23.3%) تقع في المجال "من 10 إلى أقل من 15 سنة"، أما الأفراد الذي بلغت خبرتهم "من 15 سنة فأكثر" فقد حددت نسبتهم بـ (13.3%) من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا يعني أن مستوى خبرتها متوسط وهذا ما يتوافق مع الفئة العمرية الموجودة في الجامعة محل الدراسة.

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

أولاً:مصادر جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

✓ المصادر الرئيسية:

تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (V. 21) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

✓ المصادر الثانوية:

تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال هذا البحث.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V21) كما يلي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. تحليل التباين للانحدار (F):

لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

3. تحليل الإنحدار البسيط (Simple Regression):

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة

وذلك لإختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (ثقافة البيروقراطية، ثقافة الإبداعية، ثقافة المهمة، ثقافة الدور) في المتغير التابع وهو إدارة المعرفة، بالإضافة إلى اختبار كل فرضية على حدى.

4. اختبار توزيع طبيعي من خلال حساب معامل الالتواء (Skweness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع توزيع الطبيعي

5. معامل الثبات "ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

6. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

7. الأهمية النسبية والذي تم تحديده وفق المقياس الآتي:

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

طول الفئة = $0.8 = 5 / (1-5)$ بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا تصبح الأهمية النسبية كما تظهر في الجدول رقم (04)

الجدول (04): الحدود الدنيا والعليا لمقياس "ليكرت الخماسي"

| درجة الموافقة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|-----------------|-----------------|-------------|---------------|--------------|-------------|
| المتوسط الحسابي | [1-1.79] | [1.80-2.59] | [2.60 - 3.39] | [3.40- 4.19] | [4.20-5] |

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة و ثباتها

أولاً: صدق أداة الدراسة وثباتها (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

✚ صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

✚ صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (05) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.965) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض هذا البحث وأهدافه، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كانت جيدة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -
بسكرة

ثانيا: ثبات أداة الدراسة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار **0.60** فأكثر حيث كانت النتائج كمايلي:

الجدول (05): معاملات الثبات و الصدق

| المحور | عدد العبارات | معامل الثبات "ألفا كرونباخ" | معامل الصدق |
|-------------------|--------------|-----------------------------|-------------|
| الثقافة التنظيمية | 5 | 0.289 | 0.537 |
| | 4 | 0.822 | 0.906 |
| | 4 | 0.449 | 0.670 |
| | 4 | 0.541 | 0.735 |
| | المجموع | 17 | 0.781 |
| إدارة المعرفة | 4 | 0.816 | 0.903 |
| | 3 | 0.802 | 0.895 |
| | 3 | 0.671 | 0.819 |
| | 3 | 0.681 | 0.825 |
| | 4 | 0.729 | 0.853 |
| | 4 | 0.740 | 0.860 |

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -
بسكرة

| | | | | |
|-------|-------|----|---------------|--|
| 0.967 | 0.936 | 21 | المجموع | |
| 0.965 | 0.932 | 38 | الإستبانة ككل | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv.21

من خلال هذا الجدول (05) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.932) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

المطلب الأول: تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة

سنقوم بتحليل الفقرات المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، ذلك من خلال تحليل عبارات الإستبيان ويتم استخدام في ذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد، يظهر الجدولان (06) و(07) تلك النتائج كما يلي:

أولاً: مستوى الثقافة التنظيمية:

1. السؤال الأول: ما هو نمط الثقافة التنظيمية السائد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة - بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (06).

الجدول (06) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية

| رقم العبارة | أبعاد الثقافة التنظيمية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة التقدير |
|-------------|--|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| | الثقافة البيروقراطية | 3.770 | 0.404 | 1 | موافق |
| 1 | يعتبر التسلسل الهرمي مهم لتنفيذ الأعمال في الكلية | 3.867 | 0.566 | 1 | موافق |
| 2 | تهتم الكلية بتحديد السلطات والمسؤوليات | 3.733 | 0.660 | 4 | موافق |
| 3 | تعتمد إدارة الكلية على المركزية في إتخاذ القرار | 3.767 | 1.014 | 3 | موافق |
| 4 | تركز إدارة الكلية في الرقابة بصفة دائمة | 3.667 | 0.950 | 5 | موافق |
| 5 | تلتزم إدارة الكلية الأساتذة بتطبيق القواعد والقوانين بكل | 3.817 | 0.676 | 2 | موافق |

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -
بسكرة

| | | | | دقة. |
|-------|---|---------|-------|--|
| موافق | 4 | 0.762 | 3.441 | الثقافة الإبداعية |
| محايد | 4 | 1.049 | 3.317 | 6 تهتم إدارة الكلية بتوفير بيئة عمل تساعد على الإبداع |
| موافق | 1 | 0.997 | 3.567 | 7 تشجع إدارة الكلية الأساتذة على التحديد والتطوير في أعمالهم. |
| محايد | 3 | 0.819 | 3.350 | 8 تشجع إدارة الكلية الأساتذة على المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات |
| موافق | 2 | 0.891 | 3.533 | 9 تدعم إدارة الكلية الأفكار الجديدة التي يبدونها الأساتذة. |
| موافق | 2 | 0.511 | 3.725 | ثقافة المهمة |
| موافق | 1 | 0.822 | 4.033 | 10 تركز إدارة الكلية على إنجاز المهام (النتائج) |
| موافق | 4 | 0.960 | 3.600 | 11 تدعم إدارة الكلية العمل الجماعي في إنجاز المهام |
| موافق | 2 | 0.659 | 3.650 | 12 تفوض إدارة الكلية السلطة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية |
| موافق | 3 | 0.865 | 3.617 | 13 تهتم إدارة الكلية لتحقيق النتائج بأقل التكاليف |
| موافق | 3 | 0.594 | 3.687 | ثقافة الدور |
| موافق | 1 | 0.840 | 3.850 | 14 يتم الحكم على أداء الأساتذة من خلال الالتزام بالقواعد والإجراءات |
| موافق | 3 | 1.022 | 3.650 | 15 تتم مكافآت الأساتذة على مدى التزامهم باللوائح وحدود سلطاتهم |
| موافق | 4 | 0.892 | 3.517 | 16 هناك تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات في شتى الوظائف |
| موافق | 2 | 0.594 | 3.733 | 17 يوجد تخصصات واضحة لكل وظيفة في الكلية |
| موافق | | 0.42237 | 3.656 | الثقافة التنظيمية |

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v21

ثقافة البيروقراطية:

من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "الثقافة البيروقراطية" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.77) بانحراف معياري (0.404). ووفقا لمقياس الدراسة فلن هذا البعد له اتجاهات آراء موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات قياس بعد الثقافة البيروقراطية ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.66-3.86) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.5665-1.0146). وهذا دليل على اهتمام الكلية بتحديد السلطات والمسؤوليات، ورقابة بصفة دائمة وتتبع تسلسل الهرمي في تنفيذ الأعمال والمركزية في اتخاذ القرارات.

2. ثقافة المهمة:

من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "ثقافة المهمة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.72) بانحراف معياري (0.51193). ووفقا لمقياس الدراسة فلن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد ثقافة المهمة ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.60-4.03) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.6594-0.9602)، وهذا دليل على أن الكلية تهتم بإنجاز المهام بأقل التكاليف، وتدعم العمل الجماعي من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية.

ثقافة الدور:

من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "ثقافة الدور" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.68) بانحراف معياري (0.59415). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافقة. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد ثقافة الدور ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.51-3.85) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.59415-1.0222)، وهذا دليل على مكافئة الأساتذة على مدى التزامهم باللوائح وحدود سلطاتهم، ويتم على أدايتهم من خلال الإلتزام بالقواعد والإجراءات، وتحديد الدقيق للسلطات والمسؤوليات.

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة

الثقافة الإبداعية :

من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "الثقافة الإبداعية" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.44) بإنحراف معياري (0.76242). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافق. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الثقافة الإبداعية ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.53 - 3.56) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.891 - 0.997)، و من هذه النتائج نلاحظ بأن إدارة الكلية تدعم الأفكار الجديدة التي يبدئها الأساتذة.

ثانيا: مستوى إدارة المعرفة

السؤال الثاني: ما هو مستوى إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة - بسكرة ؟ للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (07).

الجدول (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات إدارة المعرفة.

| رقم العبارة | العبارات التي تقيس متغير إدارة المعرفة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | درجة التقدير |
|-------------|---|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| | تشخيص المعرفة | 3.454 | 0.78989 | 6 | موافق |
| 1 | تقوم الكلية بتقييم المعارف المتوفرة لديها بشكل منتظم ومستمر | 3.183 | 0.8334 | 4 | محايد |
| 2 | تستعين الكلية بالخبراء في تحديد المعارف اللازمة لأداء مهامه | 3.533 | 1.0809 | 2 | موافق |
| 3 | تهتم الكلية بتحديد الفجوة المعرفية لديها من خلال معرفة المعرفة المتوفرة لديها ومقارنتها بالكليات الأخرى | 3.450 | 1.1263 | 3 | موافق |
| 4 | يتم تحديد المعارف اللازمة حول الممارسات الجديدة | 3.650 | 0.601 | 1 | موافق |

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -
بسكرة

| | | | | في البحث العلمي | |
|-------|---|---------|-------|--|----|
| موافق | 3 | 0.76152 | 3.788 | إكتساب المعرفة | |
| موافق | 1 | 0.8654 | 3.883 | تقوم الكلية بتجميع المعارف من مصادر مختلفة (ملتقيات، أيام دراسية، الاجتماعات الدورية) | 5 |
| موافق | 2 | 0.8727 | 3.867 | تقوم الكلية بالاستعانة بأساتذة مختصين من خارج الكلية لنقل معرفتهم وخبرتهم للأساتذة في الكلية | 6 |
| موافق | 3 | 0.9583 | 3.617 | تمتلك كلية الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من مصادر مختلفة | 7 |
| موافق | 1 | 0.64744 | 3.861 | توليد المعرفة | |
| موافق | 1 | 0.8995 | 3.933 | تعتمد كلية في توليد المعرفة على استقطاب الأساتذة ذوي الخبرات والمهارات العالية | 8 |
| موافق | 2 | 0.7324 | 3.850 | تشجع الكلية تناول الخبرات والمعارف بين الأساتذة. | 9 |
| موافق | 3 | 0.8596 | 3.800 | تدعم الكلية نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأساتذة من خلال توفير البيئة المناسبة لهم | 10 |
| موافق | 4 | 0.73156 | 3.627 | تخزين المعرفة | |
| موافق | 3 | 0.8522 | 3.450 | تمتلك الكلية أنظمة خبيرة لخزن المعرفة وتمكن من استرجاعها عند الضرورة | 11 |
| موافق | 1 | 1.0555 | 3.733 | تتسم عملية خزن المعلومات والمعرفة واسترجاعها بالدقة والسرعة | 12 |
| موافق | 2 | 0.8887 | 3.700 | تسعى الكلية إلى المحافظة على الأساتذة الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة | 13 |
| موافق | 2 | 0.72071 | 3.791 | توزيع المعرفة | |
| موافق | 4 | 1.0750 | 3.717 | تقوم الكلية بنشر المعرفة إلى حيث يمكن الاستفادة منها | 14 |

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -
بسكرة

| | | | | | |
|-------|---|---------|-------|--|----|
| موافق | 2 | 0.9708 | 3.800 | تعتمد الكلية أسلوب الندوات والوثائق وشبكة الانترنت في نشر المعرفة | 15 |
| موفق | 3 | 1.0062 | 3.733 | تقوم الكلية بتوفير وسائل لتبادل المعرفة والمتوفرة لدى الأساتذة | 16 |
| موافق | 1 | 0.8087 | 3.917 | لدى الأساتذة الرغبة في تبادل المعارف وعدم اكتنازها لديهم | 17 |
| موافق | 5 | 0.72119 | 3.504 | تطبيق المعرفة | |
| موافق | 1 | 1.0571 | 3.633 | تمنح الكلية الحرية للأساتذة في تطبيق المعرفة الجديدة والإفادة منها | 18 |
| موافق | 3 | 0.9291 | 3.467 | تعمل الكلية على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة | 19 |
| موافق | 4 | 0.9259 | 3.417 | تسهم الإجراءات الإدارية في تطبيق المعارف الجديدة في مجال العمل | 20 |
| موافق | 2 | 0.9297 | 3.500 | تهتم الكلية بمدى تطبيق الأساتذة للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم | 21 |
| موافق | | 0.61899 | 3.671 | إدارة المعرفة | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v21

توليد المعرفة:

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد "توليد المعرفة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.861) بإنحراف معياري (0.64744). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافق. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد توليد المعرفة ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.80 - 3.93) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.7324 - 0.8995)، وهذا دليل على أن الكلية تعتمد على استقطاب المعارف والخبرات وتبادلها بين الأساتذة، وتدعم توليد المعرفة من خلال توفير البيئة المناسبة لذلك.

توزيع المعرفة:

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد "توزيع المعرفة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.7917) بإنحراف معياري (0.72071). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافق. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد توزيع المعرفة ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.717-3.917) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.8087-1.0750)، وهذا دليل على أن الكلية تعتمد على الندوات والوثائق وشبكات الانترنت من أجل تبادل المعارف وعدم اكتنازها.

✚ اكتساب المعرفة:

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد "اكتساب المعرفة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.788) بإنحراف معياري (0.76152). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافق. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد اكتساب المعرفة ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.617-3.867) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.8654-0.9583)، وهذا يدل على أن الكلية تستعين بخبراء من خارج الكلية من أجل نقل المعارف الجديدة من مصادر مختلفة.

✚ تخزين المعرفة:

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد "تخزين المعرفة" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.627) بإنحراف معياري (0.73156). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافق. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد تخزين المعرفة ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.450-3.700) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.8522- 1.0555)، وهذا دليل على أن الكلية تهتم بتخزين المعارف التي لديها وهذا راجع لتوفرها على الأجهزة والبرمجيات اللازمة لحزن المعرفة.

✚ تطبيق المعرفة:

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد "تخزين المعرفة" جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.504) بإنحراف معياري (0.72119). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافق. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة

أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد تخزين المعرفة ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.417 - 3.633) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.9291 - 1.0571)، وهذا دليل على أن الكلية تسعى الى ازالة العوائق أمام تطبيق المعارف الجديدة في مجال العمل.

تشخيص المعرفة:

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن بعد "تشخيص المعرفة" جاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.454) بإنحراف معياري (0.78989). ووفقا لمقياس الدراسة فلن هذا البعد يشير إلى اتجاهات آراء موافق. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على أغلب عبارات مقياس بعد تشخيص المعرفة ضمن اتجاهات آراء موافقة إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.450 - 3.650) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.601 - 1.1263)، وهذا دليل على أن الكلية تدرك الفجوة المعرفية لديها من خلال معرفة المعرفة المتوفرة لديها ومقارنتها بالكليات الأخرى وتهتم بالمعارف الجديدة والبحث العلمي.

إدارة المعرفة:

من خلال الجدول (07) نلاحظ أن مستوى إدارة المعرفة جيدة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن متغير إدارة المعرفة (3.671) بإنحراف معياري (0.6899). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى اتجاهات آراء موافق. بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على أبعاد متغير إدارة المعرفة ضمن اتجاهات آراء موافقة، وهذا دليل على أن الكلية تهتم بتشخيص المعرفة واكتسابها وتوليد معارف جديدة، وكذلك القيام بخزنها في أنظمة خبيرة واسترجاعها عند الحاجة وتقوم بتوزيعها من أجل الاستفادة منها وفي الأخير تطبيقها واستخراج معارف جديدة.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار فرضيات الدراسة، نقوم بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي، أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول ان (Skewness) يجب أن يكون $[-3,3]$ و (Kurtosis) محصور بين $[-10,10]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $[-1,1]$ و (Kurtosis) محصور بين $[-3,3]$.

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة

وفيما يلي حساب قيمة الإلتواء والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكرت .

الجدول (08): نتائج معامل الالتواء ومعامل التفطح

| المتغيرات-الأبعاد- | معامل الإلتواء | معامل التفطح |
|--------------------------|----------------|---------------|
| الثقافة البيروقراطية | 0.072 | -0.552 |
| الثقافة الإبداعية | -0.446 | -0.517 |
| ثقافة المهمة | -0.755 | -0.289 |
| ثقافة الدور | -1.181 | 1.219 |
| الثقافة التنظيمية | -0.730 | -0.310 |
| تشخيص المعرفة | -1.060 | 1.882 |
| اكتساب المعرفة | -2.023 | 5.055 |
| توليد المعرفة | -0.288 | -0.023 |
| تخزين المعرفة | -0.881 | 0.405 |
| توزيع المعرفة | -1.151 | 1.023 |
| تطبيق المعرفة | -1.779 | 4.776 |
| إدارة المعرفة | -1.616 | 2.602 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv.21.

من خلال الجدول (08) يتضح أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع الأبعاد كانت محصورة بين [-2.023، 0.072]، وكذلك معاملات التفطح محصورة بين [-5.055، 0.552]، مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً، وهذا ما يدعونا لاستخدام الإحصاء المعلمي واختبار الفرضيات. يعني تحقق شرط إجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -
بسكرة

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

حيث تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول (09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة F |
|---------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|
| الانحدار | 10.186 | 1 | 10.186 | 47.565 | 0.000 |
| الخطأ | 12.420 | 58 | 0.214 | | |
| المجموع الكلي | 22.606 | 59 | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v21 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α)

معامل التحديد (R^2) = 0.451

معامل الارتباط (R) = 0.671

من خلال النتائج الواردة في الجدول (09) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (47.565) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي و هو الثقافة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 45.1% من التباين في المتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيا، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (بأبعادها المختلفة) على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة - بسكرة، و بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول رقم (10).

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

| المتغير المستقل | معامل الإنحدار (Bêta) | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة (Sig) | قيمة f المحسوبة | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R^2) |
|-----------------|-----------------------|-----------------|---------------------|-----------------|--------------------|-------------------------|
| | | | | | | |

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -
بسكرة

| | | | | | | |
|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------------------|
| 0.451 | 0.671 | 47.565 | 0.000 | 6.897 | 0.671 | الثقافة التنظيمية |
|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------------------|

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v21 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) من خلال النتائج الواردة في الجدول (10) يتبين يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.897) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.671$) إلى أن هناك علاقة قوية موجبة بين المتغيرين وبالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.451)، يتبين أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (45%) من إدارة المعرفة وبناء على كل هذا فإننا نرفض الفرضية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (بأبعاده المختلفة) على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)". ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة - بسكرة"، وسنحاول تفسير هذه العلاقة الارتباطية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

H01: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

| المتغير المستقل | معامل الانحدار ($B\hat{e}t\alpha$) | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة (Sig) | قيمة f المحسوبة | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد |
|-----------------|--------------------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|------------------------|---------------|
|-----------------|--------------------------------------|-----------------|-------------------------|-----------------|------------------------|---------------|

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -
بسكرة

| (R ²) | | | | | | |
|-------------------|-------|--------|-------|--------|--------|-------------------------|
| 0.045 | 0.212 | 14.963 | 0.907 | 0.048- | 0.005- | الثقافة البيروقراطية |

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20 ذات دلالة إحصائية
عند مستوى الدلالة (0.05=α)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (11) يتبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة - بسكرة، إذ نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (-0.048) وبقية احتمالية (0.907) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05=α)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)", ونرفض الفرضية البديلة والمتمثلة في: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة - بسكرة".

تفسير النتائج: بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى قد تبين أن ليس هناك أثر للثقافة البيروقراطية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة - بسكرة، أي أن الكلية تهتم بتطبيق القوانين وتحديد المهام والمسؤوليات بكل دقة ومنه لا تؤثر على إدارة المعرفة، ومن خلال نتائج التحليل تجلّى توافق أغلب الباحثين على أن الكلية تعد صارمة في أجبار الأساتذة بتطبيق القوانين بحرفية ودقة.

H0₂: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -
بسكرة

| المتغير المستقل | معامل الإنحدار | قيمة المحسوبة | t | مستوى الدلالة | قيمة المحسوبة | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R ²) |
|-------------------|----------------|---------------|-------|---------------|---------------|--------------------|---------------------------------|
| | (Bêta) | | | (Sig) | | | |
| الثقافة الإبداعية | 0.463 | 3.659 | 0.000 | 0.000 | 42.300 | 0.649 | 0.422 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v21 ذات دلالة إحصائية
عند مستوى الدلالة (0.05=α)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (12) يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.659) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05=α)، وبالرجوع إلى قيمة R² التي بلغت (0.422)، يتبين للباحث أن الثقافة الإبداعية تفسر ما نسبته (42.2%) من إدارة المعرفة كما تشير قيمة (R=0.649) على قوة العلاقة بين المتغيرين (الثقافة الإبداعية وإدارة المعرفة) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)", ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية على إدارة المعرفة لدى بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة - بسكرة."

بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية قد تبين أن هناك أثر للثقافة الإبداعية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة، يعني أن الكلية تهتم بتشجيع الإبداع لدى الأساتذة وتوفير البيئة المساعدة لذلك، ومن خلال نتائج التحليل تبين أن الكلية تشجع التجديد والابتكار والإبداع لدى الأساتذة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تشجع وتدعم إدارة الكلية الأساتذة على التجديد والتطوير وطرح الأفكار الجديدة وتوفير البيئة التي تساعد على ذلك من شأنه يساعد على تطبيق المعرفة.

H03: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -
بسكرة

الجدول رقم(13): نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| المتغير المستقل | معامل الإنحدار(Bêta) | قيمة t | مستوى الدلالة(Sig) | قيمة f المحسوبة | معامل الإرتباط(R) | معامل التحديد(R^2) |
|--------------------|-------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|----------------------|---------------------------|
| ثقافة المهمة | 0.297 | 2.659 | 0.000 | 25.773 | 0.555 | 0.308 |

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على برنامج spss.v21 ذات دلالة إحصائية
عند مستوى الدلالة($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (14) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.659) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.308)، يتبين للباحث أن ثقافة المهمة تفسر ما نسبته (30.8%) من إدارة المعرفة ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ثقافة المهمة على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"، ونقبل الفرضية البديلة و المتمثلة في : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ثقافة المهمة على إدارة المعرفة لدى بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة." كما تشير قيمة ($R=0.555$) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين لثقافة القوة وإدارة المعرفة.

تفسير النتائج: بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة قد تبين أن هناك أثر ثقافة المهمة على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة، يعني أن الكلية تهم بالنتائج في إنجاز المهام التي يحققها الأستاذة وبالتالي فهي تشجع على اكتساب معارف جديدة ، ومن خلال نتائج الدراسة حيث أن الكلية تسعى الى تحقيق أهدافها وتدعم العمل الجماعي في إنجاز المهام، وهذا يعني تدعم وتشجع العمل الجماعي وتنمية القدرات مما يساعد على تطبيق المعرفة.

الفصل الثالث:.....دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -
بسكرة

H04: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الدور على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول رقم(14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

| المتغير المستقل | معامل الانحدار (Bêta) | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة (Sig) | قيمة f المحسوبة | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R^2) |
|-----------------|-----------------------|-----------------|---------------------|-----------------|--------------------|-------------------------|
| ثقافة الدور | 0.075 | 0.642 | 0.000 | 14.963 | 0.453 | 0.453 |

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20 ذات دلالة إحصائية
عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) نجد أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (0.642) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.453)، يتبين للباحث أن ثقافة الدور تفسر ما نسبته (45.3%) من إدارة المعرفة، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ثقافة الدور على إدارة المعرفة لدى أساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)"، ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ثقافة الدور على إدارة المعرفة لدى أساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة". كما يعبر معامل الارتباط ($R=0.453$) على قوة العلاقة بين المتغيرين ثقافة الدور وإدارة المعرفة

تفسير النتائج: بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة قد تبين أن هناك أثر ثقافة الدور على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة، فالكلية على أساس تقييم الأساتذة على أساس الالتزام بالقواعد والإجراءات وخلق نوع من التنافس بين الأساتذة من أجل الإبداع وتوليد معارف جديدة، ومن خلال هذه النتائج تبين أن الكلية تهم بتطبيق الإجراءات والقوانين والحوافز مما يجعل الأساتذة متمسكين بالعمل وإنجاز معارف وتوليد أفكار وابتكارات جديدة مما يساعد على تطبيق إدارة المعرفة.

خلاصة الفصل الثالث

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستلظة التي وزعناها على عينة الدراسة التي تمثلت في أساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة، والتي تحتوي على محورين الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، ثقافة المهمة، ثقافة الدور) وإدارة المعرفة، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية دراستنا التالية: " ماهو دور الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة " وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ تحليل الانحدار ومعامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و توصلنا إلى صحة و قبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية، حيث توصلنا أن للثقافة الإبداعية و لثقافة المهمة و أيضا لثقافة الدور أثر في مستوى إدارة المعرفة، وبالنسبة للثقافة البيروقراطية فقد تبين أن ليس لها أثر على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة - بسكرة).

الخبطة العامة

خاتمة:

من خلال ما تقدم وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة والدراسة الميدانية في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز-بسكرة-، وبعد عرضنا لجانب النظري والتعرف على أهم المفاهيم والجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والتطرق إلى دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي نظرياً ، ونظراً للأهمية الكبيرة للمناخ التنظيمي باعتباره وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد فان جوهر الأمر يستوجب الاهتمام والارتقاء به من حيث المستوى والدرجة وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الأفراد على حد سواء، حتى يكون متكيف مع ميولاتهم ورغباتهم بهدف تحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من جهة وتحقيق رضاهم وولائهم من جهة أخرى .

تحدد إشكالية الدراسة في معرفة دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي وتبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ماهو دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي؟

وهدفت الدراسة في معرفة ما إذا كان للمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة ومحتوى العمل، الحوافز، الاتصال) في تحقيق الرضا الوظيفي.

وانبثقت أهمية الدراسة من أهمية كل من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي على الفرد والمنظمة وكذا كيفية الاهتمام بالفرد وتوفير الظروف الملائمة له للقيام بالعمل، وهذا ما يزيد من الانتماء والولاء بالنسبة للموظفين .

وبعد عرض النتائج ومناقشتها بخصوص دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي في المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز-بسكرة-، يتبين لنا أن هذه النتائج في مجملها منطقية و كانت كالآتي:

-وجود علاقة قوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وهذا ما يدل على تحقق الفرضية الرئيسية القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية "0.05".

وبالتالي نقول أن المناخ التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة بجميع أبعاده ملائم وجيد ومساعد على العمل وهذا ما يؤدي إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي.

-وجود علاقة قوية بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي وهذا ما يؤكد على تحقق الفرضية الفرعية الأولى القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية "0.05".

خاتمة

وبالتالي يمكننا القول أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة يتميز بالوضوح والتناسق فيما بين الوظائف ومناسب لطبيعة عمل المؤسسة.

-يعني وجود علاقة قوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي وهذا ما يؤكد على تحقق الفرضية الفرعية الثانية القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية "0.05".

وبالتالي يمكننا القول أن المؤسسة محل الدراسة تشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تبادل الأفكار والاهتمام بالعمل الجماعي وهذا ما يؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي.

-وجود علاقة قوية بين طبيعة ومحتوى العمل والرضا الوظيفي وهذا ما يؤكد على تحقق الفرضية الفرعية الثانية القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين طبيعة ومحتوى العمل والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية "0.05".

وبالتالي يمكننا القول أن هناك فهم لطبيعة العمل ومحتواه من حيث إجراءات العمل والقوانين الداخلية للعمل.

-وجود علاقة قوية بين الحوافز والرضا الوظيفي وهذا ما يؤكد على تحقق الفرضية الفرعية الرابعة القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية "0.05".

وبالتالي يمكننا القول أن للمؤسسة نظام حوافز فعال وعادل حيث أنه كلما توفرت حوافز أكثر كلما كان هناك كفاءة في الأداء وهذا ما يؤدي لتحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة.

-وجود علاقة قوية بين الاتصال والرضا الوظيفي وهذا ما يؤكد على تحقق الفرضية الفرعية الخامسة القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الاتصال والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية "0.05".

وبالتالي يمكننا القول أن الاتصال في المؤسسة محل الدراسة تتميز بالمرونة والسرعة والفعالية وذلك لأجل توفير المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وهذا ما يؤدي إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي في المؤسسة.

توصيات الدراسة

على ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج فإنه يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات نوجزها كمايلي:

خاتمة

-يجب على المؤسسة أن تولي أهمية كبيرة للمناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره لأنه يعتبر متغير مهم له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للمؤسسة، وهذا ما سيؤدي إلى زيادة الولاء لدى الأفراد العاملين وتعزيز روح الانتماء وحب العمل.

-يجب أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة مواكب للتطورات ومساعد على التكيف مع المستجدات الخارجية وحالات عدم الاستقرار البيئي.

-فتح المجال أمام العمال لإبداء آراءهم و اقتراحاتهم، واللامركزية في اتخاذ القرارات لأن ذلك سيزيد من فرص تحسين الأداء.

-تبني أساليب عمل جديدة وإبراز الأفكار المبدعة واستغلالها في العمل، ومعالجة روتين العمل اليومي بإعداد برامج جديدة وخرجات ميدانية للعمال للاستفادة أكثر من العمل وتحسين الأداء.

-إعداد برامج تدريبية مستمرة للعمال لأجل تعزيز قدراتهم ومهاراتهم، وأن يتم تقييم المتدربين بعد انتهاء التدريب.

-تعزيز الشعور بالعدالة من خلال توعية العمال بالأسس والقوانين التي يتم من خلالها توزيع المكافآت نظرا للأهمية البالغة للحوافز بالنسبة للعمال، والرفع من الأجور.

-الاهتمام بالاتصال بكل أشكاله وأنواعه داخل المنظمة وخاصة الاتصال الشفهي الذي يوفر الوقت ويسمح بخلق روح الصداقة والتعاون الجماعي.

-الاهتمام أكثر بالموارد البشري وتوفير كل الظروف الملائمة لأدائه لعمله باعتباره الدعامة الرئيسية في أي مؤسسة.

الآفاق المستقبلية:

وفي ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية وهي:

-إجراء دراسات مستقبلية حول المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لأجل تعزيز الرصيد العلمي للموضوع .

-القيام بدراسة مقارنة حول مجموعة من المؤسسات المختلفة لأجل التعرف أكثر على جميع جوانب المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

خاتمة

-دراسة كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي على حدا ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لأجل التعمق أكثر في جوانب المناخ التنظيمي.

وفي الأخير فان هذا البحث لا يعدو أن يكون محاولة ككل المحاولات المبتدئة تم فيها بذل الجهد المتوفر لنا غير أننا نرجو أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع، ومنهجية تحليله، وأن تكون خاتمة بحثنا هذه نقطة بداية لبحوث أخرى في المستقبل.

قائمة المراجع

❖ قائمة الكتب:

1. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
2. احمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن،2009.
3. أحمد ماهر، التنظيم (دليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
4. أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة (اتجاهات إدارة معاصرة) ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
5. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
6. بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات ، دار الجليس الزمان لنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
7. بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
8. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي الإداري، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
9. بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
10. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
11. حريم حسين، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009.
12. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في المنظمات الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
13. خيضر كاظم حمود الفريحان وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
14. الدين محمد المرسي وآخرون، ا لتفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
15. رجي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2012.

قائمة المراجع

16. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء، الأردن، 2008.
17. رولا نايف المعاطية، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
18. زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسير والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
19. الزغبي هيثم محمد، السامرائي إيمان فاضل، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، 2004.
20. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم النظم التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
21. سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية (موضوعات، وبحوث متقدمة)، مطبعة العشري، مصر، 2005.
22. سيد صابر ثعلب، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر، الأردن، 2011.
23. سيد محمد جاد الرب، إدارة الأعمال الدولية، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط2، 2010.
24. سيد محمد جاب الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الكتب المصرية، مصر، 2013.
25. صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، الأردن، 2008.
26. طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
27. عبد الستار على وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006.
28. عبد العزيز صالح بن جبتور، الإدارة الإستراتيجية (الإدارة جديدة في عالم متغير)، دار المسير للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
29. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
30. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
31. علاء فرج طاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
32. علاء فريحان طالب، أميرة جنابي، إدارة المعرفة، دار الصفاء، الأردن، 2009.
33. علي سلمى، إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2002.

قائمة المراجع

34. عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة (طريق إلى التمييز والريادة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
35. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
36. ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
37. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات (منظور كلي) ، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.
38. محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2009م.
39. حمد حسين الشناوي، وآخرون، التنشئة الاجتماعية للطفل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
40. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 .
41. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2008.
42. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
43. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب، الأردن، 2012.
44. ملوخية احمد فوزي، نظم المعلومات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
45. موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر و التوزيع ،الأردن، 2009.
46. موسي اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن ، ط2، 2007.
47. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
48. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
49. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، ط 2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الأردن، 2009.
50. نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات) ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

51. نعيم إبراهيم الطاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
52. هيثم حجازي علي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

❖ قائمة المذكرات:

53. أحمد علماوي، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب **Alfapipe** بغرداية"، رسالة ماجستير في اقتصاد وتسيير مؤسسة (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2009.
54. إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الألمنيوم بالمسيلة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف - لمسيلة، الجزائر، 2006.
55. إيمان قحמוש، "دور إدارة المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن"، رسالة ماجستير في إدارة المعرفة والمعارف، (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2012.
56. إيهاب فاروق العاجز، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2011.
57. جاسم بن فيحان الدوسري، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة الداخلية بمملكة البحرين"، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص: 47.

58. حسين بوزناق، "إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية، دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير في اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر - باتنه، الجزائر، 2013.
59. محمد بن فرحان الشلوي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
60. داسي وهيبة، "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، بجامعة محمد خبضر - بسكرة، الجزائر، 2014.
61. زلماط مريم، "دور تكنولوجيا و الاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بسوناطراك فرع (STH)"، رسالة ماجستير في تسيير موارد البشرية (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2009، ص: 51.
62. زياد سعد خليفة، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
63. سامية معاوي، "الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمؤسسة المتناثية لسكيدة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع (غير منشورة)، جامعة بأجي مختار - عنابه، الجزائر، 2009.
64. سمراء كحلات، "تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة"، رسالة ماجستير في علم المكتبات (غير منشورة)، جامعة متنوري - قسنطينة، الجزائر، 2009.
65. سمير يوسف محمد عبد الإله، "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2006.
66. سمير يوسف محمد عبد الإله، "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2006.

67. سوزان صالح دروزة، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
68. صالح بن سعد المربع، "القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مقارنة المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
69. صباح ترغيني، "دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش بسكرة"، رسالة ماجستير في اقتصاد وإدارة المعرفة (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2011.
70. طارق بن صالح المسند، "متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني، دراسة مسحية علي الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بالرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية، الرياض، 2009..
71. طارق فيصل التميمي، "اساسيات إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير في التسويق (غير منشورة)، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، 2011.
72. ساطوح مهدي، "الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي"، مذكرة ماجستير في تنمية الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة - الجزائر، الجزائر، 2008.
73. عاشور ابتسام، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)" رسالة ماجستير في تنظيم الأعمال (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2014.
74. عبد الرحمن فالح العبادلة، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى فئات الإدارية في محافظات الجنوب الأردن"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة (غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.
75. عبد العزيز محمد عسكر، "القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير في (غير منشورة)، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين، 2012.

76. عيساوي وهيبة، " اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطيبين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية، تراي بوجمة بشار"، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، 2011.
77. فهد عبد الله السهلي، " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة منطقة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
78. فهد يوسف الدويلة، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007.
79. محمد غالب الميطري، " مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالحفجى"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف العربية الأمنية، الرياض، 2013.
80. نضال محمد زطمة، "إدارة المعرفة وأثرها علي تمييز الأداء، دراسة تطبيقية علي الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2011.
81. نور الدين بوراس، " دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدي العاملين، دراسة ميدانية بالمرکب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة"، رسالة ماجستير في تنظيم وعمل (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2013 / 2014.
82. يوسف بن سعيد الشمري، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء التعليمي من وجه نظر طلاب كلية الملك خالد العسكرية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
- ❖ مجلات وملتقيات:
83. يوسف احمد فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء ، المؤتمر العلمي الرابع حول إدارة المعرفة ، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004 .

84. مسعود شريفني، كريمة حاجي، "المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة، رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة"، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، بالجزائر، 14/15 فيفري/2012.
85. إيمان سعود ابوخصير، "تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، المؤتمر الدولي حول التنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
86. شهناز فاضل أحمد، "تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على المعوقات الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، (بدون بلد النشر)، المجلد 07، العدد 20، 2009، ص:
87. طلق عوض الله السواط، سعود محمد العتيبي، "البعد الوقي لثقافة التنظيم"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصادية والإدارية، جدة، مجلد 12، العدد 1، 1998، ص: 63.
88. مظفر محمد نوري، "دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار، دراسة حالة لعينة من مديري منطقة الأعمال في محافظة دهوك"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، 2013، ص: 23.
89. وهيبه داسي، "دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، مجلة الباحث، السورية، العدد 11، 2012، ص: 170.
90. بوعزيز شيشون، "أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، دراسة تحليلية لأراء إدارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن"، مجلة اقتصادية الأبحاث الإدارية - بسكرة، الجزائر، العدد 10، 2011.
91. سامي عبد الله المدان وآخرون، "قياس أثر عوالم الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، دراسة حالة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، الأردن، العدد 84، 2010، ص: 115.
92. نوال يونس محمد، "دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز ادارة الأداء، دراسة حالة تحليلية لأداء رؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعلم التقني"، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 04، العدد 08، 2011.

قائمة المراجع

93. حامد كاظم متعب، أثير عبد الأمير حسوني، "عمليات ادارة المعرفة واثرها في تمييز الأداء المؤسسي دراسة تحليلية في شركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 13، العدد 03، 2011.
94. نغم حسين نعمة، "إدارة المعرفة ودورها في بناء مجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة، تطبيقات مختارة لتجارب عينة من الدول العالمية العربية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد4، 2011.
95. بسام أبو حشيش، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، جامعة الأقصى - غزة، فلسطين، المجلد 25، العدد 1، 2011.
96. حكمت رشيد سلطان، السيد نشوان محمد عبد العالي، "اثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM)،(دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 03، العدد 05، 2008.
97. طلق عوض الله السواط، سعود محمد العتيبي، " البعد الوقي ثقافة التنظيم "، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصادية والإدارية، جدة، المجلد 12، العدد 1، 1998.
98. عامر علي العطوي و إلهام ناظم الشيباني، " قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسة التعليمية ، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء "، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، العدد4، المجلد 12، 2010.

❖ مراجع باللغة الأجنبية:

99. perceptions of organization culture " , Kwantes and other
nessacross six contreis . effective leadership effectiveness and pesonal
journal of International Management, N13, 2007
100. Depres.c.& chauvel, **knowledage horizons, the present and
promise of knowledge management** , boston, butter work, 2000.
- .102Bulent Aydin, Adnan Ceylan **Effectiveness** Ekonomik A
Management **The role of organizational culture on** 2009

الملاحق

الملحق رقم (02)

قسم علوم التسيير (مجال

السنة الثانية ماستر

تخصص تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة

(LMD

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة...،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

الاستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق

إدارة المعرفة، دراسة تطبيقية بجامعة محمد خيضر بسكرة". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في

تسيير الموارد البشرية في جامعة بسكرة.

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة

النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم

ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم ستكون سرية و لن تستخدم إلا

لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذة:

دوباخ سعيدة

الطالبة:

سفيان شهرزاد

السنة الجامعية: 2015-2016

القسم الأول: البيانات الشخصية: يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة لكم

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ماجستير دكتوراه
- 4- الرتبة العلمية:
- أستاذ مساعد (أ) أستاذ مساعد (ب)
- أستاذ محاضر (أ) أستاذ محاضر (ب)
- أستاذ التعليم العالي
- 5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أنماط الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة. و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

| الرقم | أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------------------------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الثقافة البيروقراطية | | | | | | |
| 1 | يعتبر التسلسل الهرمي مهم لتنفيذ الأعمال في الكلية | | | | | |
| 2 | تهتم الكلية بتحديد السلطات والمسؤوليات | | | | | |
| 3 | تعتمد إدارة الكلية على المركزية في إتخاذ القرار | | | | | |
| 4 | تركز إدارة الكلية في الرقابة بصفة دائمة | | | | | |
| 5 | تلزم إدارة الكلية الأساتذة بتطبيق القواعد والقوانين بكل دقة | | | | | |
| الثقافة الإبداعية | | | | | | |
| 6 | تهتم إدارة الكلية بتوفير بيئة عمل تساعد على الإبداع | | | | | |
| 7 | تشجع إدارة الكلية على التجديد والتطوير الأساتذة في أعمالهم. | | | | | |
| 8 | تشجع إدارة الكلية الأساتذة على المخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات | | | | | |
| 9 | تدعم إدارة الكلية الأفكار الجديدة التي يبدونها الأساتذة. | | | | | |
| ثقافة المهمة | | | | | | |
| 10 | تركز إدارة الكلية على إنجاز المهام (النتائج) | | | | | |
| 11 | تدعم إدارة الكلية العمل الجماعي في إنجاز المهام | | | | | |
| 12 | تفوض إدارة الكلية السلطة من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية | | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تتم إدارة الكلية لتحقيق النتائج بأقل التكاليف | 13 |
| ثقافة الدور | | | | | | |
| | | | | | يتم الحكم على أداء الأساتذة من خلال الالتزام بالقواعد والإجراءات | 14 |
| | | | | | تتم مكافآت الأساتذة على مدى التزامهم باللوائح وحدود سلطاتهم | 15 |
| | | | | | هناك تحديد دقيق للسلطات والمسؤوليات في شتى الوظائف | 16 |
| | | | | | يوجد تخصصات واضحة لكل وظيفة في الكلية | 17 |

المحور الثاني: إدارة المعرفة: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات إدارة المعرفة بجامعة محمد خيضر بسكرة. والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

| رقم | أبعاد إدارة المعرفة وعبارات القياس | | | | |
|-----------------------|------------------------------------|-----------|-------|-------|--|
| | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| تشخيص المعرفة | | | | | |
| 18 | | | | | تقوم الكلية بتقييم المعارف المتوفرة لديها بشكل منتظم ومستمر |
| 19 | | | | | تستعين الكلية بالخبراء في تحديد المعارف اللازمة لأداء مهامه |
| 20 | | | | | تتم الكلية بتحديد الفجوة المعرفية لديها من خلال معرفة المعرفة المتوفرة لديها ومقارنتها بالكليات الأخرى |
| 21 | | | | | يتم تحديد المعارف اللازمة حول الممارسات الجديدة في البحث العلمي |
| اكتساب المعرفة | | | | | |
| 22 | | | | | تقوم الكلية بتجميع المعارف من مصادر مختلفة (ملتقيات، أيام دراسية، الاجتماعات الدورية) |
| 23 | | | | | تقوم الكلية بالاستعانة بأساتذة مختصين من خارج الكلية ولنقل معرفتهم وخبرتهم للأساتذة في الكلية |

| | | | | | | |
|----------------------|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | | |
| | | | | | تمتلك الكلية الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من مصادر مختلفة | 24 |
| توليد المعرفة | | | | | | |
| | | | | | تعتمد كلية في توليد المعرفة على استقطاب الأساتذة ذوي الخبرات والمهارات العالية | 25 |
| | | | | | تشجع الكلية تناول الخبرات والمعارف بين الأساتذة. | 26 |
| | | | | | تدعم الكلية نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأساتذة من خلال توفير البيئة المناسبة لهم | 27 |
| تخزين المعرفة | | | | | | |
| | | | | | تمتلك الكلية أنظمة خبيرة لحزن المعرفة ويمكن من استرجاعها عند الضرورة | 28 |
| | | | | | تتسم عملية حزن المعلومات والمعرفة واسترجاعها بالدقة والسرعة | 29 |
| | | | | | تسعى الكلية إلى المحافظة على الأساتذة الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة | 30 |
| توزيع المعرفة | | | | | | |
| | | | | | تقوم الكلية بنشر المعرفة إلى حيث يمكن الاستفادة منها | 31 |
| | | | | | تعتمد الكلية أسلوب الندوات والوثائق وشبكة الانترنت في نشر المعرفة | 32 |
| | | | | | تقوم الكلية بتوفير وسائل لتبادل المعرفة والمتوفرة لدى الأساتذة | 33 |
| | | | | | لدى الأساتذة الرغبة في تبادل المعارف وعدم اكتنازها لديهم | 34 |
| تطبيق المعرفة | | | | | | |
| | | | | | تمنح الكلية الحرية للأساتذة في تطبيق المعرفة الجديدة والإفادة منها | 35 |
| | | | | | تعمل الكلية على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة | 36 |
| | | | | | تسهم الإجراءات الإدارية في تطبيق المعارف الجديدة في مجال العمل | 37 |
| | | | | | تهتم الكلية بمدى تطبيق الأساتذة للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم | 38 |

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (03)

محكمي الإستبانة البحث

| الوظيفة | الأستاذة | الرقم |
|---|-------------|-------|
| أستاذة مساعدة - أ- بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة | دوباخ سعيدة | 01 |
| أستاذ مساعد - أ- بقسم علوم التسيير بسكرة | لعلاي مليكة | 02 |
| أستاذة التعليم العالي، جامعة بسكرة | منصوري كمال | 03 |
| أستاذة مساعدة - ب- بقسم علوم التسيير بسكرة | داسي وهيبة | 04 |
| أستاذة مساعدة - أ- بقسم علوم التسيير بسكرة | خان أحلام | 05 |
| أستاذة مساعدة - أ- بقسم علوم التسيير بسكرة | برني لطيفة | 06 |

تَه بِهَا اللهُ