

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة جيجل



كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

**أمر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة  
دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل -**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ :

\* سمير سالمى

إعداد الطالبين :

✓ فيصل بقلّة

✓ مريم بوشمط

لجنة المناقشة:

رئيساً

جامعة جيجل

❖ هند لوصير

مقرراً

جامعة جيجل

❖ سمير سالمى

عضواً

جامعة جيجل

❖ سامية سرحان

السنة الجامعية

2014 \_ 2013



# دعاء

يا رب علمني أن أحب الناس كله كما أحب نفسي وعلمي أن

أحسب نفسي كما أحسب الناس، وعلمي أن التسامح هو أكبر مراتب

القوة، وأن الانتقام هو أول مظاهر الضعف.

يا رب لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا باليأس إذا أخفقت بل

ذكرني دائما أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح.

يا رب أعطني النجاح ولا تأخذ تواضعي، وإذا أعطيتني تواضعا فلا تأخذ

اعتزازي بكرامتي.

وإذا أسأت يا رب إلى الناس فامنحني شجاعة الاعتذار

وإذا أساء الناس إلي فامنحني شجاعة العفو

أمين

# كلمة شكر

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي أن أعمل صالحا ترضاه  
الحمد لله والشكر له، الحمد لله الذي وفقنا على إتمام هذا العمل، فما لشيء أن يجري  
في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه

ولا يسعنا ونحن في هذا المقام إلا أن نقدم بشكرنا وتقديرنا وعرفاننا وامتناننا إلى  
الأستاذ المشرف **سمير سالمى**

الذي لم يبخل علينا بإرشاداته ونصائحه وتوجيهاته السديدة والتي كان لها بليغ الأثر  
في إنجاز هذا البحث، وكذا صبر وسعة صدره وحرصه الدائم لإتمام هذا العمل في  
أحسن الظروف، كما نحیی فيه روح التواضع والمعاملة الجيدة فجزاه الله عنا كل الخير.  
كما نقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على مناقشة  
وإثراء هذا العمل

ولا يفوتنا أن نقدم بالشكر والعرفان إلى كل من أمدنا بيد المساعدة من قريب أو  
من بعيد في إنجاز هذا العمل ولم يتسن لنا ذكر اسمه

فيصل

مريم

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
II	دعاء
III	كلمة شكر
IV	إهداء
VII	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XV	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: مدخل للثقافة التنظيمية</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
03	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
07	المطلب الثاني: تطور الثقافة التنظيمية
10	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
13	المطلب الرابع: خصائص الثقافة التنظيمية
16	المبحث الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية وآليات تشكلها
16	المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية
19	المطلب الثاني: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية
22	المطلب الثالث: طرق نشر والحفاظ على الثقافة التنظيمية
26	المبحث الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية
26	المطلب الأول: مفهوم التغيير الثقافي
28	المطلب الثاني: العوامل المساعدة على عملية التغيير الثقافي ووسائله
30	المطلب الثالث: مداخل ومراحل عملية التغيير الثقافي

34	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة</b>
36	تمهيد
37	المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المعرفة
37	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
40	المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة
41	المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة
43	المطلب الرابع: مجالات وعناصر إدارة المعرفة
48	المبحث الثاني: تطبيق إدارة المعرفة
48	المطلب الأول: إستراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة
51	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة
54	المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة
62	المبحث الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة لإدارة المعرفة
62	المطلب الأول: تأثيرات الثقافة على المعرفة
66	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية في خدمة التغيير نحو إدارة المعرفة
69	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: دراسة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في شركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل -</b>
71	تمهيد
72	المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل -
72	المطلب الأول: نشأة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل -
74	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل -
80	المطلب الثالث: مهام وأهداف شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل -
81	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
81	المطلب الأول: تخطيط وتصميم أداة الدراسة
82	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
86	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان)

87	المبحث الثالث: تقديم وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
87	المطلب الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية
90	المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية
105	المطلب الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة المعرفة
108	المطلب الرابع: إختبار الفرضيات
113	خلاصة الفصل
115	الخاتمة
119	قائمة المراجع
125	الملاحق
134	الملخص



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	مكونات (عناصر) الثقافة التنظيمية	01
50	أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصية	02
81	توزيع الموارد البشرية حول المستوى الوظيفي خلال الفترة 2013-2014	03
82	توزيع درجات عبارات المحور الثاني والثالث وفقا لمقياس ليكارت الخماسي	04
83	صدق الإتساق الداخلي لفقرات الاستبيان	05
86	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	06
88	توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس	07
88	توزيع أفراد العينة حسب السن	08
89	توزيع مفردات العينة وفق متغير المؤهل العلمي	09
89	توزيع مفردات العينة وفق عدد سنوات الخبرة	10
90	توزيع مفردات العينة وفق متغير المستوى الوظيفي	11
91	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالقيم التنظيمية	12
94	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية	13
97	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتوقعات التنظيمية	14
100	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بممارسات الإدارة	15
103	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالأنماط السلوكية	16
106	عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بإدارة المعرفة	17
109	معامل الارتباط (بيرسون) بين كل من القيم التنظيمية وإدارة المعرفة	18
110	معامل الارتباط (بيرسون) بين كل من المعتقدات التنظيمية وإدارة المعرفة	19
110	معامل الارتباط (بيرسون) بين كل من التوقعات التنظيمية وإدارة المعرفة	20
111	معامل الارتباط (بيرسون) بين كل من ممارسات الإدارة وإدارة المعرفة	21
111	معامل الارتباط (بيرسون) بين كل من الأنماط السلوكية وإدارة المعرفة	22



## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	أهمية الثقافة التنظيمية	07
02	أنواع الثقافة التنظيمية حسب نموذج "هاريسون وهاندي"	12
03	الاعتبارات المؤثرة في مكونات الثقافة التنظيمية	17
04	الآليات الرسمية لتشكيل الثقافة التنظيمية	20
05	طرق نشر الثقافة التنظيمية	23
06	مراحل التغيير الثقافي	33
07	مجالات إدارة المعرفة عند "وييج" (Wiig)	44
08	عمليات إدارة المعرفة	54
09	نموذج إدارة المعرفة عند "ليونارد بارتون" (Léonnard Barton)	55
10	نموذج إدارة المعرفة عند وييج (Wiig)	56
11	نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة	58
12	نموذج نجم عبود نجم لإدارة المعرفة	61
13	الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز	75
14	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	79

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
125	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	01
126	استبيان الدراسة	02
131	معامل ألفاكرونباخ	03
132	معامل الارتباط (بيرسون)	04

مقدمة

يشهد القرن الحالي تغيرات هائلة في مختلف المجالات سواء الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية وتماشيا مع هذه التطورات وجب على المنظمات التأقلم والتكيف معها لتحقيق الاستمرارية والبقاء، ومع تلك التغيرات فقد بين الباحثون في حقل الإدارة أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في حياة أعضاء المنظمة كونها تؤثر على اتجاهات العاملين وسلوكهم، في الوقت الذي تتميز بيئة الإدارة بالتغير المتسارع وعدم الاستقرار، مما يفرض على منظمات المستقبل أن تطور إدارتها، وتعيد تصميم هياكلها التنظيمية للتكيف مع التغير الذي يحدث في بيئة الإدارة، وبذلك تعطي المنظمات اهتماما بالغا لبيئة العمل ولثقافة المنظمة لاقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو المورد الحقيقي لها والمحدد الرئيسي للإنتاج ومن هنا جاءت عناية المنظمات بالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم و أخلاقيات واتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون فيها و تؤثر في فعاليتها و كفاءتها الإنتاجية.

ويشهد هذا العصر الانتقال من الاقتصاد المبني على الإنتاج إلى الاقتصاد المبني على المعرفة، فانقلت من فكرة البقاء للأقوى إلى فكرة البقاء للأسرع، وحلت المعرفة وتقنية المعلومات محل رأس المال وحل رأس المال الفكري محل رأس المال المادي، بحيث يعيش عالمنا اليوم ثورة معرفية يفوق أثرها على الاقتصاد العالمي أثر أكبر الثورات الصناعية التي عرفتها البشرية خلال القرون الماضية.

وتمثل إدارة المعرفة إطلاقة على مستقبل العلم والحضارة في القرن الحادي والعشرين، وفي ظل هذا الوضع تزداد أهمية المعرفة كمورد ثمين من موارد المنظمة، إذ يعد هذا المورد من أهم الموجودات الإستراتيجية للمنظمة، ويعتبره الكثيرون من أكثرها قيمة، وسلعة لها سوق عالمية متزايدة "كما" و"نوعا" ضمن ما يسمى باقتصاد المعرفة، وعلى المستوى الجزئي أضحت الاهتمام بمواردها الداخلية وأهمها الموارد البشرية بدل الاهتمام بالموارد المادية، فأصبح الاندماج في الاقتصاد المعرفي يتطلب سعي المنظمات إلى تجميع تلك الموارد، وكفاءتها الإستراتيجية، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية، وبهذا أوجد هذا الاقتصاد تحديات تختلف عن تلك التي ألفتها المنظمات في الاقتصاد التقليدي، حيث تتغير بيئة العمل باستمرار، وتظهر أهمية الإبداع والابتكار في تحقيق الاستمرار والبقاء، حيث تتلشى الانجازات الفردية بسرعة ما لم يكن هناك إطار مؤسس للإبداع والتعلم والتحسين المستمر، من أجل الوصول إلى مرحلة التميز.

كل هذه التحديات جعلت المنظمات تبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مواجهتها بطرق مبدعة، فكانت إدارة المعرفة هي الآلية التي اعتمدها لتحقيق سبق في مجابهة هذه التحديات وذلك بوصفها

تطورا فكريا في عالم الأعمال، ينبغي اعتماده من قبل المنظمات لكي تبذل وتحقق السبق التنافسي في مجال نشاطها، فضلا عن البقاء والاستمرار، انطلاقا من أن إدارة المعرفة هي البيئة الجديدة التي تحت على الإبداع والابتكار و التجديد.

### أولاً- مشكلة الدراسة

إن الغرض من هذه الدراسة هو قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في شركة توزيع الكهرباء والغاز - بجيجل- إذ تتمحور إشكالية الدراسة فيما يلي:

➤ ما هو أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة بشركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية جيجل؟

تتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟ وما هي أنواعها؟
- فيما تتمثل مكونات الثقافة التنظيمية؟
- ما هو الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة؟
- ماهي أهم مكونات الثقافة التنظيمية المتواجدة على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية جيجل؟ وما هو أثر كل منها على إدارة المعرفة بالشركة؟

### ثانياً- فرضيات الدراسة

محاولة منا الإجابة على الإشكالية المطروحة انطلاقنا من الفرضيات التالية:

➤ الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بشركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية جيجل.

➤ الفرضيات الفرعية: تتفرع عن الفرضية الرئيسية للدراسة مجموعة الفرضيات التالية:

- 1 -يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين كل من القيم التنظيمية وإدارة المعرفة؛
- 2 -يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين كل من المعتقدات التنظيمية وإدارة المعرفة؛
- 3 -يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين كل من التوقعات التنظيمية وإدارة المعرفة؛
- 4 -يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين كل من ممارسات الإدارة وإدارة المعرفة؛
- 5 -يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين كل من الأنماط السلوكية وإدارة المعرفة.

### ثالثا- متغيرات الدراسة:

من أجل معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية جيجل تم تحديد متغيرات الدراسة كما يلي:

أ- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية، وتتضمن العناصر التالية:

- القيم التنظيمية؛

- المعتقدات التنظيمية؛

- التوقعات التنظيمية؛

- ممارسات الإدارة؛

- الأنماط السلوكية.

ب- المتغير التابع: ويتمثل في إدارة المعرفة.

رابعا- أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في جانبين متمثلين بالآتي:

- الجانب العلمي : تتمثل أهمية الدراسة في الإسهام العلمي الذي يتوقع إضافته، والذي يهتم الباحثين والمهتمين في مجال المعرفة، خاصة أن موضوع أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة حديث العهد في الدول النامية عموما، وفي الدراسات والبحوث في البيئة الجزائرية خصوصا، مما يتطلب القيام بمزيد من البحوث والدراسات حوله، لذلك فإن إخضاع هذا الموضوع لدراسة الحالة يعطيه أهمية ويضعه ضمن إطاره العلمي.

- الجانب التطبيقي: تعد هذه الدراسة من الدراسات التي تستحق الاهتمام الأكاديمي والتطبيقي وذلك لتطبيقها على إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية ذات الطابع الصناعي والتجاري الحديثة العهد بتبني مفهوم الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، لما لمتل هذا النوع من الدراسات من أهمية كبيرة في تقديم إسهام عملي للمؤسسات الجزائرية.

خامسا- أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار هذا الموضوع إلى:

- تخصصنا في مجال التسيير وتحديد تسيير الموارد البشرية؛

- حداثة الموضوع وقلة البحوث والدراسات فيه؛

- محاولة معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة بالشركة محل الدراسة.

### سادسا- أهداف الدراسة

الهدف من هذه الدراسة هو السعي من أجل استكمال بعض النقص الحاصل في مثل هذه المواضيع، والتي تعنى بمحاولة معرفة مدى الارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من خلال:

- إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة وتأكيد أهميتها في مواجهة التحديات غير المسبوقة التي تواجهها بيئة الأعمال حاضرا و مستقبلا؛

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة في شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية جيجل؛

- إبراز أهم مكونات الثقافة التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية جيجل؛

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية جيجل.

### سابعا- منهج الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة ولإثبات صحة الفرضيات المعتمدة من عدمها، اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي حيث قمنا بتوضيح مختلف المصطلحات وإيضاح معنى ومحتوى هذه المعطيات لاستعمالها كأساس في تحليل الموضوع، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة من خلال محاولة إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على أرض الواقع من خلال اعتمادنا على الاستبيان في توضيح أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية جيجل.

### ثامنا- تقسيم الدراسة

من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع في شقيه النظري والتطبيقي تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى ماهية الثقافة التنظيمية، مكونات الثقافة التنظيمية وآليات تشكلها، وتغيير الثقافة التنظيمية، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه أساسيات حول إدارة المعرفة، تطبيق إدارة المعرفة، وأهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة لإدارة المعرفة.



وقد خصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي حيث اعتمدنا على الاستبيان كأداة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة بشركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية جيجل، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة طبقية عشوائية من عمال الشركة قدرها 80 عامل وتم استرجاع 60 استمارة خضعت للتحليل والدراسة.

تاسعا- حدود الدراسة:

تمثلت حدود هذه الدراسة في المجالات التالية:

- المجال البشري:

اقتصرت المجال البشري في هذه الدراسة على جميع الموظفين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

- المجال المكاني:

اقتصرت المجال المكاني في هذه الدراسة على شركة توزيع الكهرباء والغاز بجيجل.

- المجال الزمني:

طبقت هذه الدراسة خلال الهادسي الثاني من السنة الجامعية 2013-2014.

- المجال الموضوعي:

اقتصرت المجال الموضوعي في هذه الدراسة على تناول جزأين رئيسيين هما: الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، وذلك بهدف تكوين معرفة عن رؤية موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز بجيجل حول هذين الموضوعين الرئيسيين على الرغم من اختلاف خصائصهم الديموغرافية.

عاشرا- الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على الإسهامات السابقة في موضوع البحث و لقد اختلفت هذه الدراسات من حيث، متغيراتها، البيانات التي استخدمتها ونتائجها و من بين الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعنا نذكر:

- دراسة(الثويني 2007) بعنوان : "أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني في السعودية "

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب في السعودية، خصوصا مع قلة و ندوة

الأبحاث و الدراسات في هذا المجال، حيث أن معظم الدراسات التي تناولت هذا الجانب و ركزت على رفع كفاءة الأداء من خلال دراسة تأثير الدافعية و نظم الحوافز و المكافآت على أداء الموارد البشرية.

و أظهرت نتائج الدراسة إلى أن احترام الصغير للكبير يعتبر قيمة أساسية من قيم المؤسسة، بغض النظر عن المكانة في المستوى التنظيمي في المؤسسة، كما أكدت الدراسة أن إبداع الفرد يتوقف على الموقع الذي يحتله بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى تحدد هذا الإبداع في المؤسسة التي تتمثل في حث المرؤوسين على العلاقات الاجتماعية وتوفير بيئة العمل التي تدعم ذلك ومنح التفويض والانسجام لفريق العمل، وبينت الدراسة أيضا أن هناك دعم إيجابي للأفكار والمقترحات الجديدة وتشجيعها في حدود الإمكانيات المتاحة

- دراسة (شبير 2007) بعنوان: "أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر"

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لإدارة الأزمات في مستشفى ناصر، في محاولة لتحليل ذلك الواقع وتحديد مسبباته للوصول إلى جوانب القصور فيه، بهدف وضع أساليب للسيطرة عليه، والعمل على رفع مستوى الخدمات المقدمة للمرضى وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على زيادة كفاءة المستشفى.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك ضعفا إداريا يتعلق بالجوانب الإنسانية و العلاقات الشخصية بين العاملين في المستشفى، كما أن الإدارة لا تعمل على الاستفادة من أخطائها أو من تجارب الآخرين وبالتالي عدم وجود استعداد لمواجهة الأزمات وعدم وجود خطط طوارئ لمواجهة الأزمات، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة تنظيمية جديدة في مستشفى ناصر تعتمد على الاستعداد لمواجهة الأزمات ومعالجة الأزمات قبل حدوثها، زيادة الاهتمام بالبحر البشري لمواجهة الأزمات والاهتمام بالاستعداد للأزمات أكثر من مجرد مواجهة الأزمات بعد وقوعها.

- دراسة (داسي 2007) بعنوان: "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على المصارف الحكومية السورية"

هدفت الدراسة إلى تأكيد أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية، وكشفت العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية لهذه المصارف لتحقيق هذه الأهداف استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة والذي يمثل

سنة مصارف حكومية سورية من خلال عينة عشوائية عددها ( 54 ) مديرا في الإدارة العليا لهذه المصارف، وتوصلت الباحثة للعديد من النتائج، أهمها وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ووجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة مثل: النظم الخبيرة ونظم دعم القرارات الجماعية.

وخلصت الدراسة للعديد من التوصيات، أهمها ضرورة استحداث إدارة المعرفة في كل مصرف لتشارك مع نظم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية ، وتبني تكنولوجيا المعلومات مثل: نظم دعم القرارات الجماعية والنظم الخبيرة.

# الفصل الأول

مدخل نظري للثقافة التنظيمية

**تمهيد:**

تعتبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات وقواعد السلوك التي يفتتح بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في معاملاتهم، تتضمن طقوسا وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون من المنظمة . فالثقافة التنظيمية المرنة التي تقوم على أساس تشجيع المشاركة والشورى، وتجلب البيئة المناسبة للإبداع والابتكار من خلال سعي العاملين لبدل قصارى جهودهم في سبيل تحقيق أهدافهم بصفة خاصة وأهداف المنظمة بصفة عامة، بينما تؤدي الثقافة التنظيمية الجامدة التي تعتمد على المركزية وعدم تفويض السلطة إلا في أضيق نطاق، والرقابة التي تقصد تصيد الأخطاء وتوقيع العقوبات بقصد تحقيق الانضباط إلى الجمود والتخلف، والخوف من فشل الأفكار الجديدة المقدمة والتعرض للعقاب والمسائلة، مما يترتب عليه عدم القدرة على تطوير الأداء.

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تناولت ما يلي:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية؛

المبحث الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية وآليات تشكلها؛

المبحث الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية.

## المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية داخل المنظمة عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي والإنساني سواء الفردي أو الاجتماعي، فالثقافة التنظيمية عنصر أساسي موجود جنبا إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من أفراد وأهداف وتكنولوجيا والهياكل التنظيمية، والبحث في ماهيتها من الموضوعات المهمة في الفكر الإداري والتنظيمي، وما يزيد من تعقيد الخوض في موضوع الثقافة التنظيمية من مظمة إلى أخرى هو تعددها واختلافها ضمن نطاق المنظمة الواحدة.

## المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية لابد من الإشارة إلى مفهوم الثقافة ، فقد تناول العديد من الباحثين بالتعريف مصطلح الثقافة بصفة عامة والثقافة التنظيمية على وجه الخصوص، ونستعرض فيما يلي هذه التعاريف:

أولاً- تعريف الثقافة: من بين التعاريف التي تناولت مصطلح الثقافة نستعرض ما يلي:

تعريف "كوفايرون" (Kovairon) والذي يرى فيه أن «الثقافة تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلفها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي، والتعلم والعلم، والأدب الفني الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل النمو الاجتماعي والاقتصادي».<sup>1</sup>

أما عثمان حسن فعرفها على أنها: «مجموعة القيم المادية والروحية ووسائل خلقها واستخدامها ونقلها التي أفرزها المجتمع عبر التاريخ وهي ذات ارتباط وثيق بتطور النظم الاقتصادية والاجتماعية».<sup>2</sup> في حين عرف شوقي ناجي الثقافة بأنها: «تلك الكل المعقد الذي يشمل كل شيء ن فكره ونحمله ونملكه باعتبارنا أعضاء في المجتمع».<sup>3</sup>

في حين عرفها "لينتون" (Linton) بأنها: «طرق أو أنماط الحياة التي يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل».<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص:107.

<sup>2</sup> عثمان حسن عثمان، تحويل ثقافة المؤسسة في ظل العولمة ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، العدد 8، الجزائر، 2008، ص: 76.

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:329.

<sup>4</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 309.

أما سامي عبد الله فعرّف الثقافة بأنها: «هي التي تميز بين فرد وآخر وبين جماعة وأخرى وحتى بين المجتمعات القادمة وهي التي تكسب الإنسان صفته الاجتماعية والسلوكية وتجعله حالة متميزة في هذا الكون».<sup>1</sup>

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية:<sup>2</sup>

- 1- **أي ثقافة تنشأ في مجتمع ما:** ويظهر هذا جليا في أفعال أعضائه التي تتأثر بها بمعنى أنها النسيج غير المرئي الذي يربط بين الجماعات، الشعوب والأمم؛
  - 2- **تنظم الثقافة وتوجه المطالب الأساسية:** وتشجع الحاجات البيولوجية والحاجات الثانوية المنبثقة عنها فهي وسائل لإشباع الدوافع الإنسانية في تفاعل الإنسان بعالمه الخارجي، وهي بذلك خاصية إنسانية غير متوفرة لدى المخلوقات الأخرى؛
  - 3- **الثقافة سلوك:** يمكن تعلمه من خلال اللغة وما تتضمنه من رموز، إذ أن كل المجتمعات الإنسانية لها أنساق من الرموز؛
  - 4- **الوجدانية:** تختلف الثقافة من فرد إلى آخر، وذلك رغم تشابه الأفراد في جوانبها بحكم نشأتهم في بيئة اجتماعية وثقافية واحدة وبهذا تتميز الثقافة بأنها مصنع الاختلاف؛
  - 5- **الاكتساب والتعلم:** إن الإنسان قادر على نقل ما اكتسبه من عادات لأقر بله، والثقافة ليست غريزية أو عضوية أو تنتقل بيولوجيا، ولكنها نتاج التفاعل الاجتماعي، وهي ذلك الجزء المكتسب بالتعلم من سلوك الإنسان ومنه تشكل الثقافة التراث المشترك للإنسانية؛
  - 6- **السمات:** كل مركب ينقسم ويتفتت إلى وحدات تسمى السمات الثقافية، وهي أصغر وحدة في الثقافة يمكن أن ينقسم إليها مضمونها أو محتواها، فثقافة المجتمع تشتمل على مجموعة كبيرة من السمات.
- كما يوجز عبد الناصر علي حمودة خصائص الثقافة فيما يلي:<sup>3</sup>
- الثقافة مجموعة من الأشياء تحظى بقبول عام من كل أو معظم أفراد المجتمع؛
  - الثقافة مجموعة من الأشياء يعمل الكبار في المجتمع على اكتسابها وتوريثها لأجياله الجديدة؛

<sup>1</sup> سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، العدد 84، عمان، 2010، ص: 110.

<sup>2</sup> وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012، ص: 9.

<sup>3</sup> عبد الناصر علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2005 ص: 134.



- الثقافة من العناصر الفكرية التي تحدد النظرة للعوامل أو البيئة المحيطة.

### ثانيا- تعريف الثقافة التنظيمية

لإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية نستعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف التي تناولها مختلف الباحثين:

عرفها سيد محمد جاد الرب بأنها: «الافتراضات الشائعة والمعتقدات الأساسية التي يتم تطويرها عن طريق المنظمة بمرور الوقت، أو هي من المكونات الأساسية للمنظمة»<sup>1</sup>.

أما "جيبسون" (Gibson) فعرفها على أنها: «ذلك الشيء المشابه لثقافة المجتمع، إذ تتكون الثقافة التنظيمية من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وإن ثقافة المنظمة تعبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية»<sup>2</sup>.

في حين أشار محمد الصيرفي إلى الثقافة التنظيمية بأنها: «مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة والتي تساعد في توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة نحو وجهة واحدة»<sup>3</sup>.

يرى "إلثون جاك" (Eltont jacques) أن الثقافة التنظيمية «هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا الأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة»<sup>4</sup>.

كما تعرف على أنها: «منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه»<sup>5</sup>.

كما عرفها "شايين" (Schein) بأنها: «مجموع 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 وفهماها»<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005 ص: 162.

<sup>2</sup> زاهد محمد دبيري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 312.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 286.

<sup>4</sup> Gilles BvessyetchristianKankoyt, Economie d'entreprise, 4édition dalloz, paris, 1998, p: 513.

<sup>5</sup> علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، مذكرة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص: 220.

<sup>6</sup> مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخليفة الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة بن عكنون، الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، ص: 272.

أما "دافت" (Daft) فيشير إلى أن «الثقافة التنظيمية تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المعينة لهم كما تساعد المنظمة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها».<sup>1</sup>

مما تقدم يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة السمات، والخصائص المعبرة عن قيم ومعتقدات، وأخلاقيات التعامل، وسلوكياته التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها، بحيث تشكل منهاجاً مستقلاً ومميزاً في التفكير والمواقف ومعالجة المشكلات المختلفة.

### ثالثاً- أهمية الثقافة التنظيمية

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها وكذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، أي لها دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر؛
  - 2- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة، فإنه يتصرف وفقاً للثقافة أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد أي يصعب التنبؤ بسلوكه؛
  - 3- توفر الثقافة التنظيمية إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة؛
  - 4- الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تُمد الموظفين برؤية واحدة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء؛
  - 5- عندما تكون الخدمة هي أهم شيء فإن ثقافة الخدمة تكون هي المعيار والمقياس الرئيسي للنجاح؛
  - 6- تساهم في وضوح رسالة المنظمة، والتي تعتبر مفتاحاً رئيسياً للكفاءة التنظيمية.
- بالإضافة إلى النقاط المذكورة سابقاً فإن الثقافة التنظيمية ذات أهمية على المستوى الفردي، فهي تساهم في:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 313، 314.

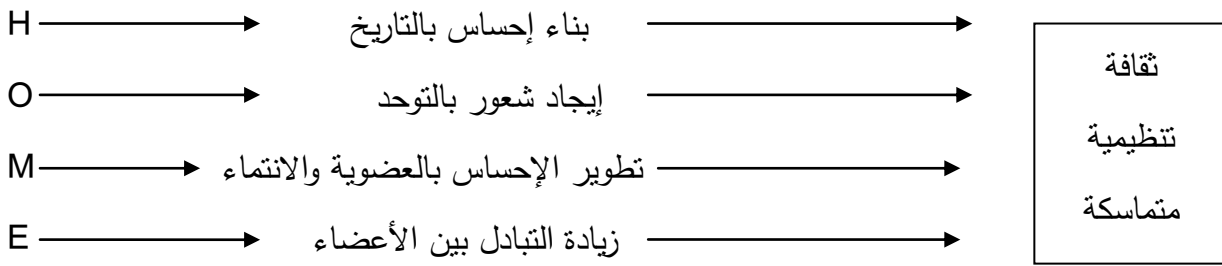
<sup>2</sup> R.Daft, organization theory and design, 7th-ed-ohajo, South western college publishing, 2001, p:17

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية -منظور متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007 ص: 296.

- 1- **بناء إحساس بالتاريخ:** فالثقافة ذات الجذور تمثل منهجا تاريخيا تسود فيه حكايات الأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة؛
- 2 **إيجاد شعور بالتوحد:** فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي؛
- 3 **تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء:** من خلال نظم العوائد والتخطيط الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، والاختيار والتعيين، والتطبيع والتدريب والتطوير؛
- 4 **زيادة التبادل بين الأعضاء:** عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات؛

وتشكل الأحرف الأولى للعناصر السابقة كلمة "Home" على اعتبار الثقافة التنظيمية القوية تعطي إحساس وشعور بالتوحد العائلي المترابط، ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي:<sup>1</sup>

**شكل رقم (01): أهمية الثقافة التنظيمية**



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 296.

**المطلب الثاني: تطور الثقافة التنظيمية**

لقد مرت الثقافة التنظيمية بمراحل عديدة نتيجة للتغيير والتطوير فقد أثر التطور في تشكيلها لذلك يمكن تحديد مراحل تطورها كما يلي:

**أولاً- المرحلة العقلانية:** تمثلت الثقافة في هذه المرحلة على أساس معاملة الإنسان بأنه شبيه الآلة حيث تم تحفيزه بواسطة المكاسب المادية، وكان فريديريك تايلور هو صاحب هذا المفهوم، فقد بنى نظريته المنظمة والعاملين على أساس بحث مادي، وهو أن كليهما يطمع في الحصول على عوائد أكبر وفيه تكمن المصلحة المشتركة بينهما فقد نادى إلى أن يشترك الطرفان في تضخيم وتثمين هذا العائد عن طريق الزيادة في الإنتاج وهذا لن يتحقق إلا بما أسماه "الثورة العقلية" وقصد بها "تايلور" أولاً نحو الزيادة

<sup>1</sup> حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر، عمان، 2009، ص:316، 317.

فإذا تمت الزيادة زاد نصيب كل منهما، كما كانت تفترض أن العاملين هم مصادر يتم تحفيزها بواسطة النقود.<sup>1</sup>

**ثانياً- مرحلة المواجهة:** خلال هذه المرحلة تحولت النظرة للمنظمة من كونها آلي إلى كيان اجتماعي وقد سميت هذه المرحلة "بمدرسة العلاقات الإنسانية" التي لا توجد في المنظمات آلات جامدة يثبت فيها الأفراد، وإنما كيانات إنسانية تتكون من مهام وأفراد ويمكن إنشاء الجهود البحثية في هذه المرحلة إلى تجارب مصنع "هورثون" في الولايات المتحدة وتعد محاولة "إلثون مايو" (Ilton Mayo) وأعوانه في هذه التجارب أولى المحاولات المكثفة لدراسة السلوك الإنساني في التنظيم حيث زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وبالعنصر البشري والحرص على منح الفرد حقوق وتكليفه بواجباته إلى زيادة ثقافة الحرية، الاحترام والتقدير.<sup>2</sup>

**ثالثاً- مرحلة الإجماع في الرأي:** خلال هذه المرحلة ظهرت استجابة لظهور الاتحادات المهنية، ففي الخمسينات كان هناك نقص حاد في المنتجات والأيدي العاملة، حيث أصبحت الثقافة المتأصلة في الحياة الزراعية فيما قبل عصر الصناعة مثل الاجتهاد في العمل، واستغلال الفرص والأجر المنصف موضع سخرية خاصة في البلدان الصناعية القديمة كبريطانيا، ولأن الثقافة السائدة في هذا العصر كان فيها تحول دون المواجهة إلى التوفيق وكان من المشكوك فيه معرفة من المسؤول عن الثقافة التنظيمية، هل هم قادة النقابات الاتحادية، أم هم الإداريين وتضمنت تعزيز مفهوم أهمية الثقافة التنظيمية.<sup>3</sup>

**رابعاً- المرحلة العاطفية:** قامت هذه المرحلة على أساس الحرية في العمل، ففي عام 1960 نشر العالم "دوغلاس ماغريغور" (Douglas.M) كتابه بعنوان "الجانب الإنساني في المنظمة"، حيث وضع أنماط مثالية حول طبيعة الإنسان وسلوكه، ووصف واحد منها بنظرية (X) والثاني بنظرية (Y) فنظرية (X) ترى بأن الإنسان بطبيعته سلبي، ولا يحب العمل وأنه عامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل، وأن العقاب والتهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان، وأن الأجر والمزايا المادية أهم حافز للعمل، أما النظرية (Y) فهي تفترض أنها تنظر إلى العاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر ليست الإدارة هي التي تتحمل المسؤوليات وتوجيه العاملين نحو أهدافها، بل ذلك مغروس في نفوس العاملين، إن الإنسان

<sup>1</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006 ص: 126.

<sup>2</sup> محمد قاسم القويوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة-، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص: 172.

يطلب الحرية في العمل، وهو يفضل أن يكون قائدا وليس تابعا كما ترى بأن الإنسان يحمل أملا في المكافآت وليس خوفا من العقاب.<sup>1</sup>

**خامسا- مرحلة الإدارة بالأهداف:** بدأت هذه المرحلة من تطور الثقافة التنظيمية مع نظرية الإدارة بالأهداف والتي يعود الفضل الأول لإظهارها للعالم "بيتر دراكر" ( Petters draker ) ومن أهم مزايا الإدارة بالأهداف، تحديد الأهداف بوضوح متبنيا المعرفة والمهارات، التفكير والابتكار، الأهداف حقيقية ومرشد إيجابي للعمل، لا فوقية لأحد على أحد، وهذه الأهداف هي الموجه وهي المراقب.<sup>2</sup>

**سادسا- مرحلة التطوير التنظيمي:** ظهر مفهوم التطوير التنظيمي خلال هذه المرحلة وقد تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي لوضع الخطط الآتية والمستقبلية مما مهد مفاهيم وثقافة جديدة كالاتمام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل، والإجهاد... الخ.<sup>3</sup>

**سابعا- المرحلة الواقعية:** تعتبر هذه المرحلة مزيجا من الأفكار للمراحل السابقة من حيث تنوع الاتجاهات في عالم الإدارة وقد ظهر في هذه المرحلة من تطور في الفكر الإداري نموذج "إدارة الجودة الشاملة" حيث يعد نموذجا ميدانيا وعلميا في مجمله يركز على الأداء والتخصص، ويعتمد على التدريب والتعليم و التحضير الإستراتيجي وعلى علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد.<sup>4</sup>

من جهة أخرى يرى "السعيد بن يمينة" أن مصطلح الثقافة التنظيمية استعمل أول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980، وكذا من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية ( Business Week ) وأدرجت مجلة ( Fortune ) ركنا خاصا تحت عنوان ( Korporate culture ) إلى أن جاء الباحثان "ديل" و"كيندي" ( Deal et kennedy ) بكتاب تحت عنوان ( Corporate Culture ) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم، أما في مطلع التسعينات فقد تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد، ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

<sup>2</sup> خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص: 38.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

<sup>4</sup> خالد بن عبد الله الحنيطة، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

<sup>5</sup> السعيد بن يمينة، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ، مقال منشور في منتدى سوسولوجيا الموارد البشرية بتاريخ 23 ديسمبر 2012، الساعة 22:56 على الموقع: <http://drsaid.maktoobblog.com>

## المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

تصنف ثقافة المنظمة بصورة عامة إلى عدة أنواع وهذا اعتمادا على مجموعة من معايير التصنيف أهمها:

أولاً- من حيث شمولية الثقافة: وتنقسم إلى نوعين هما:<sup>1</sup>

1- الثقافة السائدة: وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوحد سلوكهم، حيث يمكن انتشارها بينهم على نطاق واسع.

2- الثقافة الجزئية: وهي الثقافة التي تشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين قد تكون على مستوى دوائر المنظمة، وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين.

ثانياً- من حيث مدى قوة الثقافة: لقد ذكر العميان نقلا عن "ستيفن روبن" (Stephen Robbins) في أن الثقافة التنظيمية نوعان وهما الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة.

1- الثقافة التنظيمية القوية: وتعرف بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ويمكن القول أن ثقافة "المنظمة قوية" في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة، ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، فالمنظمات ذات الأداء العالي لديها ثقافة قوية بين أعضاءها إذ أن قوة الثقافة تؤدي إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، لأن كل فرد يعرف واجباته ويعرف ماله وما عليه مما يؤدي إلى أداء عالي، وبالعكس عندما تكون الثقافة التنظيمية ضعيفة تبرز عدة ثقافات فردية تؤدي إلى صراعات تنظيمية ستؤثر على الإنتاج والأداء.<sup>2</sup>

2- الثقافة التنظيمية الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات، وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي فيما تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة

<sup>1</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، الجزائر، 2006، ص: 21.

<sup>2</sup> حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 333.

الاعتراف الوظيفي حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر هذا الأخير بالعزلة.<sup>1</sup>

ثالثاً - من حيث أنماط الثقافة: تنقسم أنماط الثقافة التنظيمية إلى ما يلي:<sup>2</sup>

**1 - الثقافة البيروقراطية:** تتميز هذه الثقافة بالتحديد الدقيق للسلطة والمسؤولية ووضوحها بشكل جلي بالنسبة للعاملين، فالعمل يكون منظم والاعتماد الكبير على التنسيق بين الوحدات التنظيمية وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

**2 - الثقافة الإبداعية:** تهتم بتوفير بيئة العمل التي تساعد على التجديد والإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

**3 - الثقافة المساندة:** وتتميز بيئة العمل بالصدقة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.

**4 - ثقافة العمليات:** ينحصر اهتمام هذه الثقافة في طريقة إنجاز العمل وليس التركيز على النتائج المحققة فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم.

و يصنف "هاندي" (Handy) الثقافة التنظيمية إلى الأنواع التالية:<sup>3</sup>

- ثقافة القوة (النفوذ): إن ثقافة القوة لديها عادة مصدر وحيد تستمد منه قوتها، ومن هذا المصدر تنتشر خيوط وظيفية متخصصة لأجل السيطرة والتأثير في جميع جوانب المنظمة أي تركز على الهرمية والتوجه نحو الفرد، وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين على الفردية الشخصية.

- ثقافة الدور: تكمن ثقافة الدور في التخصصات الوظيفية، وينظر إلى ثقافة الدور كمجموعة من الدعامات التي يتم إدارتها والتنسيق بينها بواسطة مجموعة محدودة من المديرين التنفيذي ن، بحيث تسيطر القوانين والإرشادات والإجراءات والوصف الوظيفي على البيئة الداخلية لهذا النوع من الثقافة.

- ثقافة الناس (الفرد): تعطي الأولوية لهذا النوع من الثقافة للأفراد، حيث تقوم هذه الثقافة على المساهمات الهامة للأفراد في صناعة القرارات، وتهيمن هذه الثقافة في المنظمات التقنية الصغيرة الحجم وكذلك في مهن

<sup>1</sup> إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

<sup>2</sup> عمر بلجازية، دور الثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه التغيير -دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية -، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البلقاء، الأردن، 2010، ص: 16.

<sup>3</sup> عبد الله البريدي، ما هي أنماط الثقافة في المنظمات، البداية أبحاث ومقالات تاريخ التصفح: 17-03-2014 الساعة 00:23.

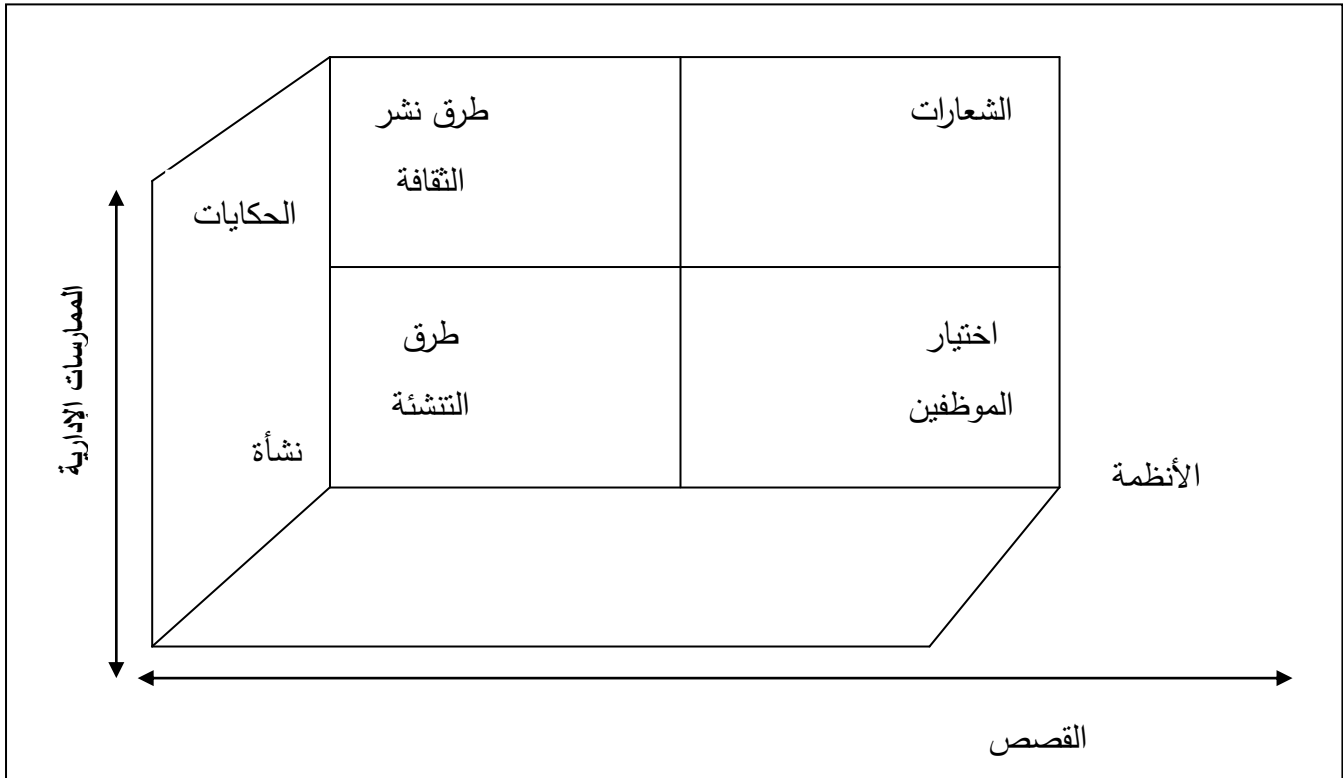


المحاميين والأطباء، حيث يجتمعون معا في إطار نوع من الإتحاد والتكامل، ويمكن تمثيلها ببيانيا مثل العنقود حيث لا يسيطر أحد الأفراد على الباقي.

- ثقافة المهمة: وتسمى كذلك ثقافة الإنجاز لأنها تركز على إنجاز المهمة وتكون القوة موزعة ومنتشرة بحيث تقوم على الخبرة أكثر منها على المركز أو قوة التأثير الشخصي، وعادة تنمو وتتطور في المنظمات التي تركز على مشاريع معينة، حيث يتم تخصيص فرق عمل لإنجاز تلك المشاريع، ويتميز هذا النوع من الثقافة بالمرونة والاستقلالية النسبية لفرق العمل في اتخاذ القرارات والمسؤولية الملقاة عليها.

ويعرض "فان دام" ( Van Dam ) شكل يوضح فيه أنواع الثقافات التنظيمية السابقة الذكر وعلاقتها بنوعية مشاركة القوة المتبعة في المنظمة ونوعية أسلوب العمل فيها، كما في الشكل التالي:

شكل رقم (02): أنواع الثقافة التنظيمية حسب نموذج "هاريسون وهاندي"



المصدر: جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمة ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، مذكرة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص:49.

فمن خلال الشكل أعلاه يتضح وجود أربع ثقافات تنظيمية تتوزع على النحو التالي:

- إذا كان أسلوب العمل المتبع في المنظمة هو الأسلوب الفردي، ومشاركة القوة تتصف بالمركزية، فإن ثقافة الدور سوف تكون هي الثقافة السائدة بالمنظمة؛

- أما إذا كان أسلوب العمل المتبع هو الأسلوب الفردي، ومشاركة القوة تتصف باللامركزية فإن ثقافة الناس هي الثقافة السائدة في المنظمة؛

- وفي حالة ما إذا كان أسلوب العمل المتبع يعتمد على فرق العمل، والمشاركة تتصف بالمركزية فإن ثقافة القوة هي السائدة بالمنظمة؛
- وتكون ثقافة المهمة هي السائدة إذا كان أسلوب العمل المتبع يعتمد على فرق العمل والمشاركة تتصف باللامركزية.

### المطلب الرابع: خصائص الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة خصائص أبرزها ما يلي:

- أولاً- الإنسانية:** يعد الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويبدع في عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، والثقافة التنظيمية لها سمة الاستمرارية فهي تتشكل من المعارف والحقائق، والمدارك، والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.<sup>1</sup>
- ثانياً- الاكتساب والتعلم:** تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة أو قد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل وعندما يكتسبها الفرد في المؤسسة تصبح جزءاً من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد.<sup>2</sup>
- فالثقافة التنظيمية تُكتسب من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بصفة عامة أو في قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قادته أسلوب العمل والمهارات اللازمة للعمل، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته ويحقق أهدافه وأهداف المنظمة.<sup>3</sup>
- ثالثاً- الاستمرارية:** تعمل الأجيال الحالية في المنظمة على نقل ثقافتها التنظيمية للأجيال اللاحقة حيث يتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف الأمنية، الرياض، 2005 ص: 15.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 310.

<sup>3</sup> محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص: 15-17.

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 79.

على الرغم من تواجد الثقافة التنظيمية لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيراتها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها ويترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعتها.<sup>1</sup>

**رابعاً- القابلية للانتشار:** يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من وإلى أجزاء أخرى وثقافة مجتمع على ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المجتمع الواحد، وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينها تلقى قبولا واسعا لدى أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم.

**خامساً- التكامل:** تميل المكونات الثقافية إلى الإتحاد والالتحام لتشكل نسقا متوازنا ومتكاملا مع السمات الثقافية، يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات.

**سادساً- التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.<sup>2</sup>

**سابعاً- التراكمية:** يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن وتتعدد وتتشابك العناصر الثقافية المكونة لها لانتقال الأنماط الثقافية بين أوساط اجتماعية مختلفة، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية الثقافة عن أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية والقيم المؤسسية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة.

**ثامناً- الانتقائية:** أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة تعجز معها الأجيال عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة وهذا فرض على جيل أن يقوم بعمليات انتقالية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه، بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها، لذا يرى "عمير" وزملاؤه أن المجتمع الإنساني "يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكونا بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية ومما لا شك فيه أن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكما ثقافيا يخضع لعملية انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في تلك المنظمات فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يريد من قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي تعمل فيها»<sup>1</sup>.

**تاسعا- التغيير:** الثقافة التنظيمية متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين أنظمة معينة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 17، 16.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 310.

## المبحث الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية وآليات تشكلها

للثقافة التنظيمية مكونات وآليات متعددة تتمثل فيما يلي:

## المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

يرى "عبد الله عطية الزهراني" أن الثقافة التنظيمية هي خليط من المكونات الأربعة التالية:

**أولاً- المكون المعنوي:** ويتمثل في ذلك النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار التي يعتقدها أفراد التنظيم.

**ثانياً- المكون المادي:** ويشمل جميع ما ينتجه أو يتعامل معه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة كالآلات والمعدات والأدوات والتسهيلات المتاحة من مكونات مادية.

**ثالثاً- المكون السلوكي:** ويظهر في العادات والتقاليد التي يتبعها أعضاء المنظمة كالأساليب القيادية المتبعة وأساليب التعامل مع المهام والتنظيمات والتفاعلات غير الرسمية، وديناميكية المجموعات والاتصالات التي تتم داخل المنظمة والافتراضات والمعاني، تقوم عليها وتحملها الاتصالات.<sup>1</sup>

**رابعاً- الممارسات العلمية:** وهي عبارة عما يقوم به أفراد التنظيم من أنشطة وعلاقات وتصرفات في الظروف والمناسبات المختلفة، وتشمل طريقة تنظيم المكاتب التقنية والتعامل بموجب اللوائح والضوابط النظامية وأساليب الثواب والعقاب المتبعة وغيرها من الممارسات التي توجد داخل التنظيم وتتجه الثقافة نحو الانسجام والتوافق بين عناصرها المختلفة، وتنتج من تفاعلها.

حسب "محمد جاد الرب" فإن مكونات الثقافة التنظيمية هي: التوقعات، القصص، التقاليد والنظم

المادية، حيث تتوقف هذه المكونات من حيث عددها وقوة تأثيرها على عدة اعتبارات منها:

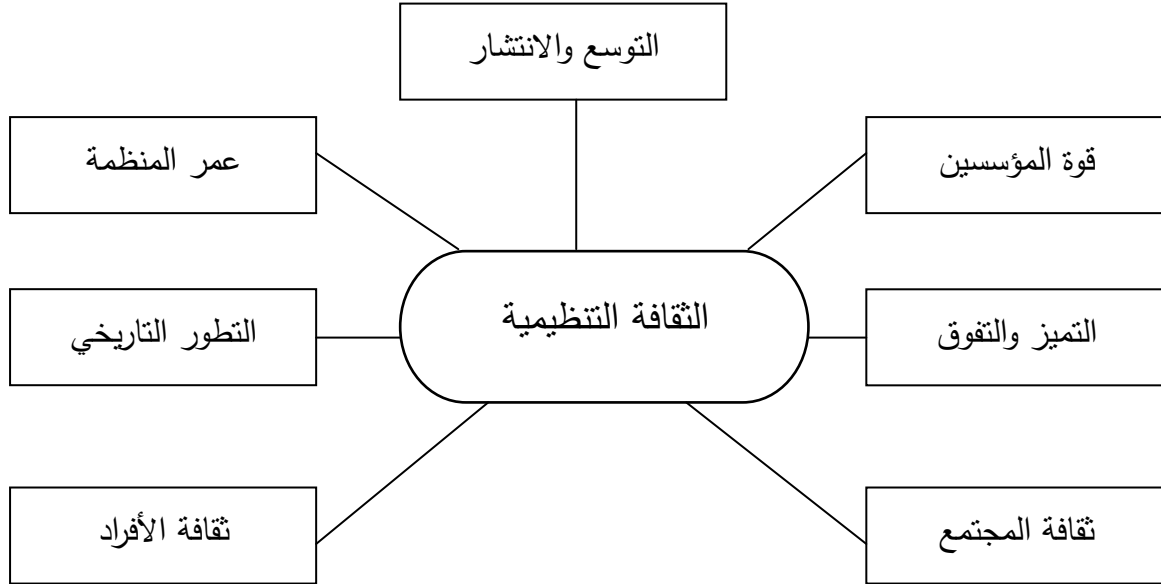
- 1 **عصر المنظمة:** أي الفترة الزمنية منذ إنشائها حتى الآن.
- 2 **قوة المؤسسين:** أصحاب رأس المال والمساهمين الأصليين.
- 3 **التطور التاريخي:** أي قصص النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة، وكيفية التغلب على الحالات المختلفة من الفشل وطرق معالجة الأزمات.
- 4 **التوسع والانتشار:** فكلما كانت المنظمة منتشرة جغرافياً أو دولياً كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقتها.
- 5 **التميز والتفوق:** سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.

<sup>1</sup> عبد الله بن عطية الزهراني، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة السعودية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص: 223.

**6 ثقافة المجتمع:** فهناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والثقافة البيئية التي تعمل فيها باعتبار أن المنظمة جزء أساسي من النظام البيئي الذي تعمل فيه.

**7 ثقافة الأفراد:** ويظهر هذا جليا في المنظمات المتعددة الجنسيات.

**شكل رقم (03):** الاعتبارات المؤثرة في مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين.

كما يورد "بوحنية قوي" مكونات الثقافة التنظيمية كما يلي:<sup>1</sup>

- 1- القيم التنظيمية:** فالقيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، ومهم أو غير مهم... الخ، أما القيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.
- 2- المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومنها: أهمية المشاركة في عملية صنع القرار، المساهمة في العمل الاجتماعي، مدى مساهمة الرضا الوظيفي في إنجاز المهام بكفاءة... الخ.

<sup>1</sup> قوي بوحنية، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة طبيعة العلاقة بين معدات الثقافة وكفاءة الأداء، مجلة الباحث جامعة ورقلة، العدد 2، الجزائر، 2003، ص ص: 70-79.

**3- الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة ولكنها واجبة.

**4- التوقعات التنظيمية:** وتتمثل بالتقاعد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد في المنظمة، والمرؤوسين من الرؤساء، وبين الزملاء والآخرين، و المتمثلة في التقدير والاحترام المتبادلين.

ويعتقد "شاين" ( Schein ) أن هناك مكونات كفيلة بتعزيز الجانب الثقافي داخل المنظمة ندرجها في ما يلي:

-الهيكل التنظيمي؛

-الأنظمة والقوانين؛

-المجال، المباني والواجهات؛

-التاريخ والأساطير حول الأحداث المهمة للأشخاص؛

-الجوانب الرسمية التي تأخذ بعين الاعتبار عنه رسم السياسات، كما يرى أن الثقافات المحبذة في الأداء لا تتواجد في فراغ، وإنما تجسد تجسيدا لها في أشكال أنظمة وإجراءات ويتبناها هيكل تنظيمي دقيق ومرن في ذات الوقت خصوصا أن البيئة الدولية تتطلب قدرة كبيرة على تكييف الإجراءات.



الجدول رقم(01): مكونات (عناصر) الثقافة التنظيمية

ت	الكاتب	عناصر، مكونات، أبعاد الثقافة التنظيمية
1	- شاين	1. المكتسبات 2. الافتراضات 3. القيم المسيطرة 4. الفلسفة التي توجه سياسات المنظمة 5. المناخ النفسي السائد
2	- تيرانس وكيندي	1. بيئة العمل 2. القيم 3. رموز المنظمة 4. الأعمال اليومية للمنظمة 5. عمل الثقافة
3	- أوت	1. اللغة المستخدمة في المنظمة 2. أنماط السلوك 3. المعتقدات والقيم 4. الافتراضات 5. الثقافة الفرعية، والمناخ التنظيمي

المصدر: حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص: 40.

### المطلب الثاني: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تتشكل وفقا للآليات التالية:<sup>1</sup>

**أولاً- إجراءات اختيار الموظفين:** تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على العاملين الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجهات مناسبة لها.

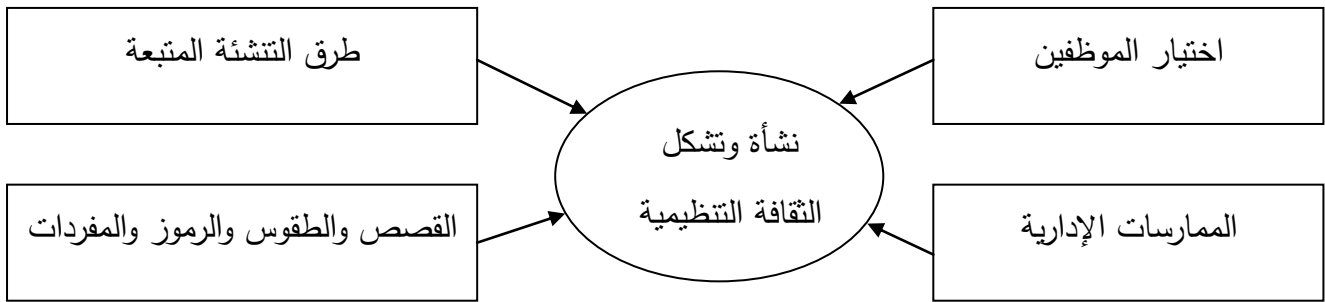
**ثانياً- الممارسة الإدارية:** إن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يوضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين فقد تدفع المنظمة شعارات على أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص ص: 184- 186.

الأمانة والإنجاز وتتنبى قيم المسائلة والشفافية، ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات. إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة. **ثالثاً- طرق التنشئة المتبعة:** يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات باختيارها للمرشحين المناسبين لتلقي عملية التطبيع. فالتدريب نوع من التطبيع الاجتماعي هذا التدريب يعمل على أن يتعرف العاملون على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.

**رابعاً- القصص والطقوس والرموز والمفردات:** تعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية الثلاث السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها. و الشكل الموالي يوضح هذه الآليات:

شكل رقم (04): الآليات الرسمية لتشكيل الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين.

حسب جيرالد جيرينبرج وروبرت بارون آليات بناء الثقافة التنظيمية هي:<sup>1</sup>

**1 - مؤسس المنظمة:** قد تعود ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشئوا المنظمة وغالبا يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيما مهيمنة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، وكيفية الوصول لذلك، ونظرا لأنهم يكونون موجودين في المنظمة منذ البداية كما أنهم يساهمون بقوة في اختيار كبار العاملين فإن اتجاهاتهم وقيمهم تنتقل إلى العاملين الجدد بالمنظمة، وينتج عن ذلك قبول وجهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة، وتظل آراءهم موجودة طالما أنهم يعملون بها، فعلى سبيل المثال: ثقافة شركة ميكروسوفت " Microsoft" التي تُمن إنفاق وقت طويل بالشركة انتقلت إلى العاملين مما كان يفعله "بيل جيتس" (Bel just) صاحب الشركة، وكذلك بالنسبة للثقافة التي غرسها " راي كروك "

<sup>1</sup> جيرالد جيرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي إسماعيل بيوسي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 637،638.

(Ray krok) في سلسلة مطاعم ماكدونالد من الضرورة حصول العملاء على طعام جيد وبأسعاره وفي بيئة أسرية نظيفة، فإنها ما زالت موجودة حتى الآن، إضافة إلى ثقافة روح الأسرة التي غرسها "الت ديزني" في شركته والتي ما زالت موضع تقدير للعاملين بالشركة وتمسكهم بسبب أن العاملين تعودوا أن يسألوا عندما يواجهون ظروف جديدة بمعنى أن الثقافة التي غرسها هؤلاء المؤسسين ظلت منتشرة في شركاته واستمر تأثيرها القوي على الثقافة العامة السائدة في تلك الشركات.

**2 -التأثر بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق التي تتعامل فيه وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا بعض القيم و الممارسات قد تكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم و الممارسات الأخرى، فعلى سبيل المثال فإن إحدى الشركات قد تعتبر حصول العملاء على منتجات خالية من العيوب هو أساس وجود مكان متميز لها بالسوق وبالتالي فإن وجود مثل هذا المستوى من المنتجات يدفع العملاء إلى تفضيلها على غيرها من الشركات المنافسة، ويعني ذلك أن هذه الشركة ستعمل على تحقيق مستوى عالي من التزام العاملين بها بإنتاج منتجات عالية الجودة، وعلى العكس من ذلك فقد ترى شركة أخرى أن إنتاج وبيع منتجات متوسطة الجودة منخفضة السعر يخدمها بطريقة أفضل ويحقق لها مكاناً أساسياً في السوق، وينتج ذلك عن ظهور عامة تركز على إتباع إستراتيجية قيادة السعر و بمثل تلك الطريقة تشكل ثقافة المنظمة متأثرة بظروف البيئة الخارجية.

**3 -الاتصال بالعاملين الآخرين:** تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعة العاملين ببعضها وإلى حد كبير، فإن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على إعطاء العامل معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توحد الشركة، وبعبارة أخرى فإنه يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقات بالمنظمة.

و في رأي آخر فبناء الثقافة التنظيمية يكمن من خلال أربعة أساليب تكمن على النحو التالي:<sup>1</sup>

- 1 -بناء إحساس بالتاريخ: وذلك بسرد تفاصيل عن التاريخ وحكايات الأبطال؛
- 2 -إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال المعايير والقيم؛
- 3 -تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: وذلك عن طريق نظم العوائد، التخطيط الوظيفي والاستقرار الوظيفي، الاختيار، التعيين، التدريب والتطوير؛

<sup>1</sup> حسن حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي -، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص: 265.

4 -زيادة التبادل بين الأعضاء: وذلك من خلال عقد ورشات العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

بينما أشار "بيار ورو" "Byars and Rue" بأن العوامل التي تساعد على نشوء ثقافة مميزة هي:

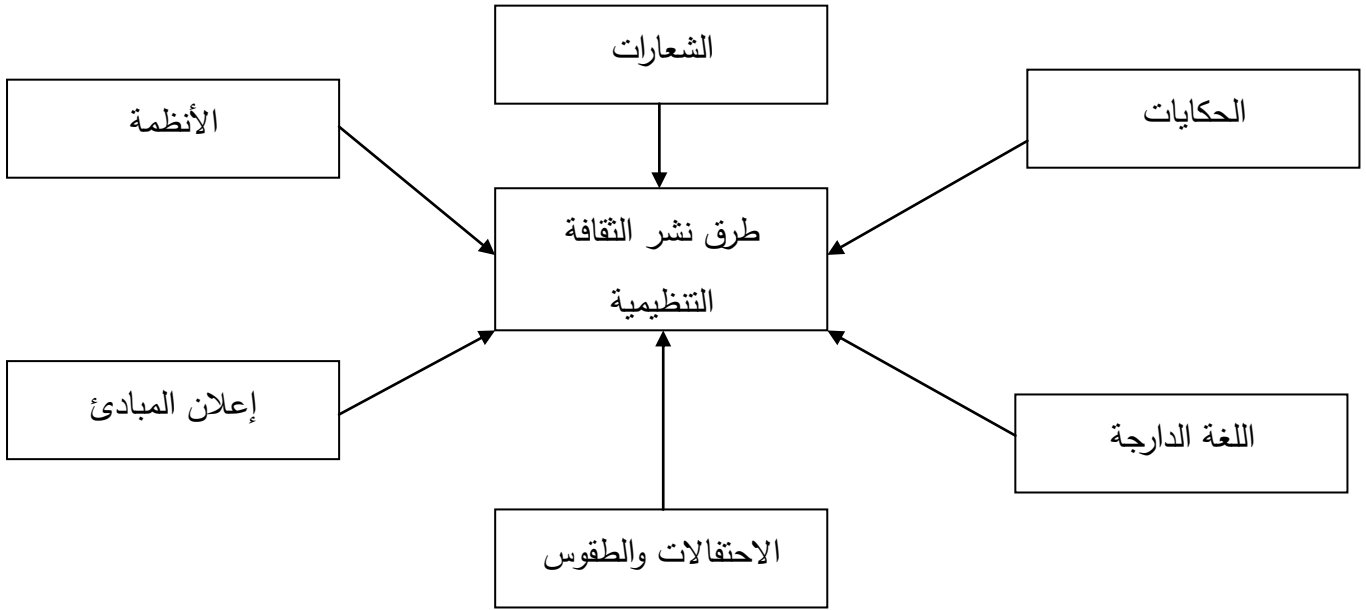
- 1 -استقلالية الفرد: ونشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية ومقدرة الموظف على إبداء رأيه بالمنظمة؛
- 2 -البناء التنظيمي: و يقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المقررة على سلوك الأفراد؛
- 3 -التشجيع: مدى توفر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمرؤوسيهـم؛
- 4 -الانتماء: درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية الموظف؛
- 5 -تحمل المخاطرة: درجة تشجيع منسوبي المنظمة لكي يبدعوا ويبتكروا ويتحملوا المخاطرة؛
- 6 -درجة تحمل الخلاف والصراع: مدى توفر التضارب والخلافات بين الزملاء، وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم.

#### المطلب الثالث: طرق نشر والحفاظ على الثقافة التنظيمية

من بين الطرق التي تساعد على نشر والحفاظ على ثقافة المنظمة:

أولاً- طرق نشر الثقافة التنظيمية: حينما تنشأ الثقافة التنظيمية تظهر بعض الطرق التي تساعد على نشر هذه القيم والمعايير السلوكية، وعلى تغلغلها في أرجاء المنظمة وعلى بثها بين صفوف العاملين ويساعد ذلك على تقوية الثقافة التنظيمية وعلى تمسك العاملين بها باعتبارها تمثل قيما ومعايير سلوكية تود المنظمة الحفاظ عليها، ويوضح الشكل التالي الطرق أو الوسائل التي تساعد على نشر ثقافة المنظمة وتأكيداها.

شكل رقم (05): طرق نشر الثقافة التنظيمية



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم -الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية-، دار الجامعة، القاهرة، 2007 ص: 439.

**1 -الشعارات:** تحاول المنظمة أن تعبر عن أهم قيمها ومعايير سلوكها في عبارات موجزة، وهي ما يطلق عليه بالشعارات، وتعتبر هذه الأخيرة عن معاني وقيم كبيرة جداً، أكثر مما تنطقه العبارات ذاتها، وتستخدم المنظمة هذه الشعارات بطرق عديدة على الكتيبات وملصقات الحائط والإعلانات وأوراق المنظمة، فعلى سبيل المثال الشعارات التالية: الجودة هي أهم أهدافنا " السلامة أولاً" عملاؤنا هم مصدر فخرنا" " العاملون هم من يمثل المنظمة"... وغيرها، وتشير هذه الشعارات إلى قيم كبيرة ومعايير سلوكية يلتزم بها العاملون، وذلك بالرغم أن الشعارات تحتوي على كلمات قليلة.

**2 -الحكايات والقصص:** يقوم المديرين الذين عاصروا بدايات المنظمة وإنشاءها بسرد وقائع الماضي بما في هذه الأخيرة من العبر والقيم وأنماط السلوك الواجب الحفاظ عليها، فحينما يقول المدير مثلاً: " زمان كنا نعمل... في عام... قام مدير المصنع بالسهر على... " نتذكر حينما بات فريق الإدارة العليا بالشركة لمدة 10 أيام دون أن يذهبوا إلى منازلهم بسبب... " حيث أن المديرين يتذكرون تلك القصص التي لها علاقة بما يودون أن ينشروه من ثقافة تنظيمية، وهي أمور يمكن استخدامها أثناء اللقاءات والاجتماعات والاحتفالات.

**3 -اللغة الدارجة:** وهي اللغة المستخدمة بشكل غير رسمي وبشكل يومي بين العاملين، أو هي المصطلحات الدارجة ذات الدلالة والمعنى عند العاملين، وتمثل هذه اللغة أو المصطلحات الدارجة نوعاً من التعريف بالذات والهوية الخاصة بالمنظمة أو بوحدة معينة، فمثلاً مصطلح "استمارة" وتعني إنهاء الخدمة

أو "أعط هذا العميل خدمة لائقة" وقد تعني مقدار من الخدمة غير المكلفة كذلك "الملف الأخضر" بمعنى ملف المعطآت المرفوضة إضافة إلى "قانون الشركة" والذي يعني سياسة وإجراءات الجزاءات بالشركة.

**4 - الطقوس والشعائر والاحتفالات:** يمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به من طقوس وشعائر واحتفالات فعلى سبيل المثال: "احتفال بزفاف" قد يعني أن المنظمة تقوم بجهود رسمية وغير رسمية أي المساعدات المالية القوية لفرد من أفرادها مقبل على الزواج، وهناك احتفال آخر اسمه "وصل حديثاً" وقد يعني احتفال تعاريف مع الزميل الذي تم تعيينه مؤخراً واحتفال اسمه كذلك "خطاب رئيس المنظمة" قد يعني إعلان النتائج الختامية للمنظمة والتي يقام فيها توزيع الأرباح والمكافآت إلى غير ذلك.

**5 - إعلان المبادئ:** تقوم المنظمة بإعلان مبادئها وقيمها من وقت لآخر تحت مسميات مختلفة مثل "المبادئ... " وميثاق العمل" أو "ميثاق الأخلاق والقيم" أو تحت أي مسمى آخر، وكل هذا يمثل إعلاناً لما تلتزم به المنظمة اتجاه عملائها أو المجتمع أو العاملين أو المساهمين وهذه الالتزامات ترشد المنفذين بالمنظمة عن أنماط السلوك والمعايير السلوكية الواجب مراعاتها، كما أنها تحدد حقوق وواجبات كافة الأطراف، سواء كانت المنظمة أو الأطراف ذات الاهتمام بالمنظمة.

**6 - الأنظمة:** تعتبر أنظمة المنظمة فيما تحويه من سياسات وأساليب عمل عن الثقافة التنظيمية فعلى سبيل المثال "سياسة تعيين/عدم تعيين الأقارب" وسياسة العلاج لأسر العاملين ، سياسة تدريب العاملين، سياسة مردودات المبيعات، سياسة الضمان والخدمة والصيانة كلها سياسات تعبر عن مدى التزام المنظمة بقيم معينة أو معايير سلوكية اتجاه عاملها أو عملائها أو المجتمع.

وبضيف إلى ماسبق "جيرالد جرينبرج وبارون" (Greenberg and Baron) من الوسائل التي تساعد في نشر الثقافة التنظيمية، التغيرات التي تحدد المبادئ أي التعبير عن الثقافة كتابة فقد سجلت بعض الشركات مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع، فعلى سبيل المثال فإن "فورست مارس (Forrs Mars) صاحب شركة الحلويات التي تنتج المنتج الشهير " MM " نمت مبادئه الخمسة التي ما زالت تستخدم نيراساً لأنشطة الشركة حتى اليوم وهي الجودة (مسؤولية كل من يعمل بالشركة) المسؤولية (كل عامل مسؤول عن عمله) التبادل (خلق الظروف التي يربح فيها كل فرد) الكفاءة (العمل باستمرار) الحرية (إعطاء فرص لتشكيل مستقبل الفرد كما يريد).

إضافة إلى أن بعض المنظمات التي تحدد القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتهم وتصرفات العاملين فيها، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى "دستور الأخلاق" وهو عبارة عن جمل تعبر عن القيم

الأخلاقية التي تلتزم بها المنظمة وهي وسيلة مؤثرة في ذلك المجال طبقاً لرئيس مجلس إدارة شركة "هارش فودز" (Hershe Foods) وهو (ريتشارد زممرمان) (Richard Zemmerman) الذي يرى أن الفرد غالباً ما ينضم إلى إحدى الشركات دون أن يعرف نوع البيئة التي وضع نفسه ومستقبله الوظيفي فيها. وبالتالي فإن التعبير بوضوح عن دستور العمل في المنظمة ويسمح للعامل بأن يقرر أن هذه الثقافة ملائمة له أم لا بمعنى هل يستطيع الانسجام معها أو لا.

**ثانياً- الحفاظ على الثقافة التنظيمية:** يجمع غالبية الكتاب والباحثون أنه هناك ثلاث عوامل بيئية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على الثقافة التنظيمية وهي:<sup>1</sup>

**1- الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة تعد عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها وإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، كذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا، في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك السياسات حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

**2- اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة والأهم من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخيارات والقدرة لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موازنة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقص بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة الحالية.

**3- المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة، وقد أبرز بعض الباحثين التواصل بين ثقافة المنظمة وأساليب الإدارة

<sup>1</sup> منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص: 58.

وقيادة الأداء، وأن الاستخدام الناجح لأنظمة قياس الأداء تؤدي إلى أسلوب إداري متفاعل، حيث يشترك مختلف المستويات الإدارية في إعداد هذه الأنظمة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

ليس لجميع المنظمات ثقافة قوية تمكنها من تحقيق أداء مرتفع، فبعض المنظمات لديها ثقافة ضعيفة من شأنها أن تؤثر في تدني أداء العاملين وهو ما يتطلب من مسؤوليها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم غير أن العديد من المديرين يواجهون مشكلة الخوف من فشل مبادرات التغيير في منظماتهم في تحقيق الغايات والأهداف الموجودة ويرجع ذلك إلى مقاومة التغيير نظرا لعدم استجابة الثقافة التنظيمية الحالية مع الثقافة الجديدة لذلك على المنظمات إدارة مقاومة التغيير من خلال استعمال مجموعة آليات تسمح لها بتغيير الثقافة الحالية بثقافة جديدة تمكنها من قبول التغيير.

### المطلب الأول: مفهوم التغيير الثقافي

تتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، ولأن الثقافة ترتبط أساسا بشخصية الكائن وهويته فعند تغييرها نلقى نوعين من العقبات: **أولاً-** عقبة الخوف للقيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول؛ **ثانياً-** عقبة الرفض للأفراد بسبب ذلك الخوف.

ونظرا لصعوبة تغيير الثقافة التنظيمية فإن الكثيرين يرون أن هذا التغيي مستحيل، وبما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالاستقرار والاستمرارية فإن تغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير بل إنها عملية معقدة وبحاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها ولا يتم تغيير الثقافة إلا من حاجة فعلية ورغبة صادقة واقتناع الإدارة والقيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير.<sup>2</sup>

فالتغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي وضمن التشخيص الصحيح يمكن التعامل مع الثقافة التنظيمية كعامل هام في استراتيجيات المنظمة ومعرفة إمكانية استمرار المنظمة بذات ثقافتها التنظيمية الحالية لمجابهة التحديات المحيطة، ومنه يتم التفكير في الطرق المناسبة لإحداث تغيير يساعد على تحديث نظام القيم

<sup>1</sup> عبلة بوسماحة، اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية، مذكرة ماجستير في علم نفس، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص: 78.

<sup>2</sup> وهبية عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص: 48.



الراهنة وإحلالها بقيم تتلاءم مع التحولات المستمرة، ويكون هذا التغيير في حالة وجود فجوة بين الثقافة الحالية والثقافة الجديدة.

هناك مجموعة من الخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي على مستوى الثقافة التنظيمية أهمها:<sup>1</sup>

- 1 - يعتبر تغيير كل من سلوكيات واتجاهات وقيم وافتراسات العاملين اتجاه العمل، الوقت، النظام السلطة، المؤسسة، القادة أنفسهم، الآخرين وكذا الإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية وأهداف ومصالح المنظمة إضافة إلى التأكيد على أهمية التقييم المستمر للأداء من أهم سبل البقاء والنمو في بيئة شديد التغيير؛
- 2 - ضرورة فهم الإدارة للقيم الثقافية والسلوكيات السائدة ودراستها بهدف معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية من أجل تعزيز الإيجابي ومعالجة السلبي أو التخلص منه؛
- 3 - ضرورة الاهتمام بقيمة القدرة من قبل المسؤولين باعتبارهم المثل الأعلى المقتردى به في المنظمة وتعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم، وأن يهتموا بالعاملين باعتبارهم موردا رئيسيا من خلال احترامهم وتقديرهم وتحفيزهم؛
- 4 - تحديد المتطلبات المرغوب تحقيقها من طرف المنظمة؛
- 5 - العمل على التخلص من الاعتقادات والممارسات الخاطئة وتعديل السلوكيات وتطويرها وفقا للمتطلبات المرغوب تحقيقها؛
- 6 - تحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة؛
- 7 - الاستفادة من خبرات الخبراء من خلال إقامة ندوات وملتقيات بقصد التعرف على تجارب وخبرات المنظمات الرائدة؛
- 8 - إرساء نظام اتصال فعال من شأنه أن يسهل عملية انتقال وحركة الأفكار و الممارسات من وإلى الإدارة بشكل ينمي ثقافة المنظمة؛
- 9 - وضع نظام استحقاق يمكن العاملين من تلبية حاجاتهم ويعزز الرغبة في الإنجاز والتميز؛
- 10 - إرساء نظم اختيار وتعيين، تدريب، ترقية، تقييم للأداء منظومة حوافز والتي تعتبر من أهم المقومات لتحقيق الانضباط والالتزام والمسؤولية وتنمية الشعور بالانتماء والولاء وروح الفريق إضافة إلى تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار وإبداء الرأي والرقابة الذاتية؛
- 11 - إحلال الأفراد الراغبين والمستعدين للتغيير بالأعضاء المقاومين له؛

<sup>1</sup> إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

12 -تخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

**المطلب الثاني: العوامل المساعدة على عملية التغيير الثقافي ووسائله**

من بين العوامل والوسائل المساعدة على عملية التغيير ما يلي:

**أولاً- العوامل المساعدة على عملية التغيير الثقافي**

عملية التغيير الثقافي صعبة جداً، إلا في حالة وجود الظروف التالية وهي:<sup>1</sup>

1 -أزمة قوية جداً: هذه الأزمة التي تفوض الحالة الراهنة، وتتطلب التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة الحالية، ومن هذه الأمثلة على هذه الأزمات: التقلب المفاجئ للتمويل أو خسارة عامل أساسي، أو تغيير تكنولوجي أساسي.

2 -تغيير القادة: وذلك بدخول قيادة عليا جديدة تتمكن من توفير مجموعة قيم أساسية بديلة قد ينظر إليها أنها أكثر قابلية للاستجابة للأزمة الحادة التي تواجهها المنظمة.

3 -المنظمات الجديدة والصغيرة: كلما كانت الثقافة المشتركة أكثر، وازداد إرتفاع الأعضاء على قيمها، كلما كان من الصعب تغييرها، ولكن على العكس من ذلك فإن الثقافات الضعيفة أكثر قابلية للتغيير.

ويرى محمد ديري زاهد أن العوامل المساعدة على التغيير الثقافي تتمثل في:<sup>2</sup>

- 1 -ظهور إدارة جديدة للمنظمة لها رؤية مختلفة تؤدي إلى تغيير ثقافة المنظمة؛
- 2 -دورة حياة المنظمة لها تأثير على الثقافة، ففي كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة نجد أن المنظمة لها ثقافتها المختلفة عن المرحلة السابقة.
- 3 -حجم وعمر المنظمة: فالمنظمات الصغيرة الحجم يمكن تغيير الثقافة فيها بصورة أكبر من المنظمات كبيرة الحجم، وكذلك الحال في المنظمات الصغيرة السن.
- 4 -قوة الثقافة الحالية: فكلما كانت قوية وبلتزم بها العاملون كلما كان تغييرها أصعب والعكس صحيح.
- 5 -وجود ثقافات نوعية كثيرة في المنظمة يصعب من عملية تغيير الثقافة الأصلية أو الأساسية.
- 6 -كون هذه الثقافة رابعة من المجتمع المحيط أو البيئة المحيطة بالتغيير يكون أصعب فيها إذا كانت هذه الثقافة تمثل اتجاهات فردية للعاملين في المنظمة.

<sup>1</sup> حمد بن فرحان الشلوي، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 314،315.

**ثانياً - وسائل التغيير الثقافي:**

يجب على قائد المنظمة عند قيامه بأي عملية تغير أن يستعمل مجموعة من الآليات أو الأدوات التي تسمح له بتغيير الثقافة السائدة في المنظمة بثقافة جديدة تسمح بقبول التغيير من قبل جميع الأفراد ومن بين الآليات المتاحة نجد:<sup>1</sup>

**1 -التعليم والتكوين:** تسعى معظم منظمات الأعمال اليوم إلى الرفع من أدائها وفعاليتها من خلال زيادة كفاءة ومهارة عمالها، مما يسمح لها بإنجاز أعمالهم بنجاح حيث تلجأ المنظمة من خلال التدريب والتكوين إلى إحداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف العمال بما يتلاءم والتغييرات الحاصلة في محيط المنظمة. حيث يكسب العمال أفكار ومعارف جديدة تؤدي إلى اكتساب القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال.

**2 -اللغة والاتصال :** يعتبر الاتصال أحد الآليات الفعالة لإحداث التغيير خلال تهيئة الجو العام داخل منظمة الأعمال، لتقبل هذا التغيير وتسهيل تنقل المعلومات واكتشاف المشاكل التي تعترض المنظمة بالتميز عن باقي المنظمات الأخرى. إن القيام بعملية التغيير في المنظمة يؤدي بالضرورة إلى إدخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيمة جديدة، وهذا يعني تغيير الثقافة التنظيمية.

**3 -الموضة والمناهج:** امتدت الموضة في الوقت الحاضر لتشمل مجال الأفكار والإدارة حيث يمكن استخدام هذه الظاهرة لتطبيق بعض التعديلات بالمنظمة، ومن ثم جعل العمال يقومون بهذه التغييرات من تقليد الأساليب والمنتجات التي ظهرت في المنظمات المبدعة، أما فيما يتعلق بالمناهج تعتبر آلية للتغيير الثقافي، لأن المناهج تستهوي العمال مما يجعلهم يسعون إلى تقليده وهذا يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيمة وسلوكيات جديدة.

**4 -الرؤية والتوقع المعياري:** إن المنظمات الناجحة هي التي يتميز مدراؤها وقادتها خاصة فيما يتعلق بالتوقعات والرؤى المستقبلية التي يتصف بها القادة كتبني قائد المنظمة لتوقعات يضع فيها طموحات المنظمة، وآمالها فيمكن أن تكون رؤية القائد من خلال تنبؤ المنظمة لأدوات ومعايير تجعل الأفراد المنتمين إليها يتصرفون على أساسها، هذه المعايير تعبر عن القيم والمعتقدات التي تريد المنظمة ترسيخها، حتى تصبح من مكونات ثقافتها كنظام مراقبة التسيير هناك قبل أن يكون نظاماً للأرقام والرقابة فهو نظام للقيم وتقييم الأفراد.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 375، 376.

كل هذه الآليات يمكنها أن تتيح للمؤسسة التكيف المستمر مع التغيرات الخارجية والعمل في بيئة مضطربة حيث لا مكان للمؤسسات الجامدة فالمؤسسة إن لم تتغير بسرعة أكثر من غيرها يعني أنها تتأخر ويكون مصيرها الزوال.

### المطلب الثالث: مداخل ومراحل عملية التغيير الثقافي

من مداخل ومراحل التغيير ما يلي:

#### أولاً- مداخل التغيير الثقافي

تتصف ثقافة المنظمة بالتغير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة وإحداث هذه التغيرات تستخدم الإدارة أحد أو كلا المدخلين التاليين:<sup>1</sup>

**1 -مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:** هنا يكون الدور القيادي في تغيير الثقافة للإدارة العليا وذلك من خلال تقريرها بأن السلوكيات والقيم الجديدة التي تريد نشرها يجب أن يراها بدءاً بالإدارة العليا نفسها والمشكلة الرئيسية في هذا المدخل هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم وهذا قد يؤدي إلى المقاومة والمعارضة وقد يؤدي إلى أن تلك التغييرات لا تستمر لفترة طويلة ميزة هذا المدخل هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة.

**2 -مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة:** تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في التغيير عن طريق جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار، هذا المدخل تنفيذه مقارنة بالمدخل السابق بطيئاً، إلا أنه يدوم لفترة أطول لأن العاملين اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

#### ثانياً- مراحل التغيير الثقافي

إن مراحل التغيير الثقافي هي سبعة، وهذه المراحل منطقية ومتتابعة وصولاً إلى التغيير الثقافي المستهدف للمنظمة ككل وهذه المراحل هي:<sup>2</sup>

#### المرحلة الأولى: دراسة وتحليل الثقافة الحالية

**1** تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة؛

**2** تحديد المكونات الثقافية الحالية الأكثر تأثيراً؛

**3** التعرف على المكونات الثقافية الأكبر تأثيراً؛

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 91، 92.

<sup>2</sup> محمد سيد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 168- 170.

- 4- التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية.
- 5- التعرف على مدى انسجام رضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية.
- 6- التعرف على درجة توافق المنظمة مع بيئتها التنافسية وعمالئها.

#### المرحلة الثانية: التعرف على حجم التغيرات التنظيمية المطلوبة

- 1- تحديد عناصر التغيير التنظيمي المطلوب (تكنولوجيا-أفراد-مهام)؛
- 2- تحديد مدى حاجة التغيير التنظيمي لتغيرات ثقافة أو لا؛
- 3- تحديد حجم التغيير التنظيمي المستهدف لكل عنصر؛
- 4- تحديد مدى انسجام التغيير التنظيمي المستهدف مع اتجاهات وأراء الأفراد؛
- 5- تحديد توقيت هذا التغيير ومتطلباته الأخرى والتي يطلق عليها البعض البنية التحتية للتغيير.

#### المرحلة الثالثة: تحديد مستويات الثقافة المرغوب في ضوء المرحلة السابقة

- 1- تحديد مكونات الثقافة المطلوب تغييرها أو تعديلها.
- 2- تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة وهي:

- الأهداف التنظيمية؛

- أهداف العاملين؛

- متطلبات العملاء؛

- البيئة التنافسية.

- 3- تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات.

#### المرحلة الرابعة: تحديد الفجوة الثقافية

وذلك من خلال المقارنة بين المرحلة الثالثة والأولى والتعرف:

- 1- عما إذا كانت الفجوة الثقافية واسعة وكبيرة أم ضيقة ومحدودة؛
- 2- عما إذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق هذه الفجوة في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل؛

- 3- عما إذا كانت تتوفر الإمكانيات الحالية للمنظمة لتضييق هذه الفجوة أم تحتاج ترتيبات خاصة.

#### المرحلة الخامسة: تصميم ووضع الخطط والإستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم وتعديل إستراتيجياتها المتنوعة لتتسجم مع التغيير الثقافي وتساهم في سرعة تنفيذه، ومن أهم الإستراتيجيات التي تتأثر بالتغيير الثقافي ما يلي:

1 - إستراتيجية الاختيار والتعيين؛

2 - إستراتيجية التدريب والتطوير؛

3 - إستراتيجية المكافآت والحوافز؛

4 - إستراتيجية تقييم الأداء؛

5 - إستراتيجية تقديم الخدمات الاجتماعية المتنوعة كالسكن، والعلاج، والتأمين.

المرحلة السادسة: تنفيذ خطط التغيير

أي اتخاذ القرارات بتنفيذ الإستراتيجيات الجديدة سواء في التدريب أو المكافآت، ويجب أن يكون

التنفيذ مرتبطاً ب:

1 - برنامج زمني للتنفيذ؛

2 - تزامن التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي، وإن كان يفضل البدء في إجراء التغييرات الثقافية قبل البدء

بالتغيير التنظيمي، لأن الأول يمهد للثاني؛

3 - مراقبة درجات رضا أو مقارنة العاملين للتغييرات الثقافية الجاري تنفيذها.

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

ويمكن استخدام المؤشرات التالية:

1 - درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف؛

2 - معدل دوران العمل؛

3 - درجات رضا العاملين والتعرف على ولائهم وانتماءاتهم التنظيمية؛

4 - الاستقرار التنظيمي في اللوائح والإجراءات والسياسات؛

5 - تكلفة التغيير المستهدفة والفعلية؛

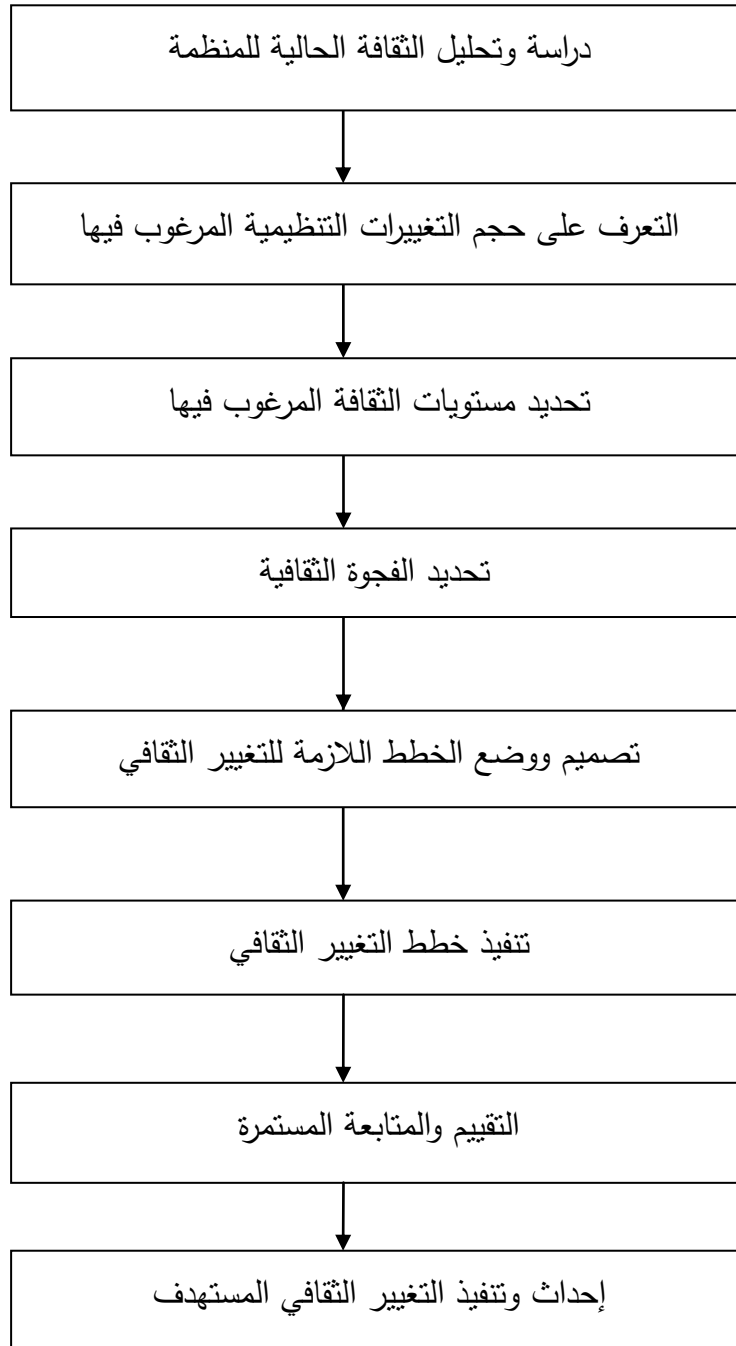
6 - تحليل التكلفة والعائد للتغيير؛

7 - رضا العملاء؛

8 - التحسن الذي طرأ على الإنتاجية والمبيعات والربحية.

ويمثل الشكل التالي مراحل التغيير الثقافي:

شكل رقم (06): مراحل التغيير الثقافي



المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 165.

## خلاصة الفصل:

يتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية عبارة عن نظام من المعاني والأفكار والعادات والتقاليد التي تعكس توجهات المجتمعات وتراثها واعتقاداتها ومبادئها، فهي تحدد أثر التعامل والنمط الإداري السائد الذي يتأثر بالتوجهات السائدة في محيط العمل الداخلي أو الخارجي الذي يؤثر بدوره على توجهات أفراد المنظمة وقاداتها بسبل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتسيير العمل وفق ثقافة تعتمد إلى حد كبير على عدة مصادر وتتنابن بتباين الاستعدادات والخبرات، ونمط القيادة الذي يؤثر بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية، فيؤدي إلى فرض نمط ثقافي إما يساعد على تطوير الأداء والابتكار والإبداع أو يؤدي إلى الجمود والرتابة والتقييد بالأوامر والتعليمات، وانجاز العمل بالطرق الروتينية الخالية من الإبداع والابتكار والتي تعتمد على الروتين وتدرج السلطة والمركزية وغيرها من الأساليب المتقدمة التي تعدل بانهيار المنظمة وعدم قدرتها على المنافسة والاستمرار.



# الفصل الثاني

مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة

**تمهيد:**

تعد إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، إلا أن الاهتمام بالمعرفة والسعي والبحث عنها يعد قديماً إذ تمتد جذورها إلى أفلاطون وأرسطو، حيث يقول أفلاطون: «بدون معرفة لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته، وإن حامل المعرفة هو القادر على فهم عالمه المحيط به والمتمثل بالوجود».

إذ تسعى المنظمات الحديثة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز والمحافظة عليه تحقيقاً لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استخدامها وتطويرها باستمرار.

من هنا تظهر ضرورة وضع إطار نظري يوضح ما هي إدارة المعرفة أهميتها وأهدافها، مجالاتها والعناصر المكونة لها والعمليات التي تقوم بها غير أن هناك الكثير من المبادرات التي باتت بالفشل من قبل العديد من المنظمات، مما أدى إلى التساؤل عن السبب، فكان الجواب عند الكثيرين تجاهل أهمية الدور التي تلعبه عوامل الثقافة التنظيمية أثناء تطبيق مشروع إدارة المعرفة، وهذا ما سيتم تناوله في هذا الفصل حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المعرفة؛

المبحث الثاني: تطبيق إدارة المعرفة؛

المبحث الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة لإدارة المعرفة.

## المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المعرفة

على الرغم من أن المنظمات الكبرى كانت تعتمد في الماضي على اكتساب المعرفة و توليدها و ترميزها و معالجتها و تقاسمها، إلا أن المعرفة لم تحظى بالاهتمام الكبير التي تحظى به الآن، حيث أن العائد الاقتصادي للمعرفة أصبح يفوق العائد الاقتصادي لكثير من الأعمال الأخرى الصناعية و الخدمية. و يؤكد ذلك ما أظهرته إحدى الدراسات المسحية التي أجريت على عدد من منظمات الأعمال الأمريكية الحائزة على جائزة (مالكولوم بالدريج) القومية للجودة حول أهم التحديات التي تواجه تلك المنظمات، حيث أظهرت الدراسة أن أحد أهم هذه التحديات يتمثل في قدرة هذه المنظمات على تحسين إدارة المعرفة، و من هنا تتجلى الأهمية التي تشكلها المعرفة و إدارتها في اقتصاديات المنظمات العالمية الكبرى.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

قبل الغوص في مفهوم إدارة المعرفة يجب أولاً توضيح مفهوم المعرفة:

## أولاً- مفهوم المعرفة

**1- تعريف المعرفة:** تعرف المعرفة على أنها "مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة، ويمكن وصفها على أنها مجموعة من النماذج التي تتضمن خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع ومنتجاتها وممتلكاته ونظامه وعملياته، وتتواجد المعرفة في العديد من الأماكن، مثل: قواعد المعرفة، قواعد البيانات، وخزانات الملفات، وأدمغة الأفراد وتنتشر عبر المجتمع ومنظّماته"<sup>1</sup>.

جاء في قاموس "أوكسفورد" (Oxford) أن المعرفة هي «معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما»<sup>2</sup>.

كما تعرف المعرفة على أنها «مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية والمترابطة لدى العاملين ولدى منظمات الأعمال»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 76.

<sup>2</sup> سامي عبد الله المدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

<sup>3</sup> أحمد طرطار وسارة حلمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص: 3.

تعرف المعرفة أيضا على أنها «حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يمكن الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة وهي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه»<sup>1</sup>. من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المعرفة رصيد متراكم من الخبرات والتجارب التي تتجمع في عقول العلماء والخبراء الذين هم عرضة للفناء، وأنها تعد أكثر قيمة وفعالية من المعلومات، إذ أنها تكون جاهزة للاستخدام في اتخاذ القرارات والقيام بأداء الأعمال، ومن هنا تأتي أهمية تجميع هذه المعارف وترتيبها وتنميتها وتطويرها واستغلالها الاستغلال الأمثل وصيانتها.

## 2- أهمية المعرفة: تتجلى أهمية المعرفة في العناصر التالية:<sup>2</sup>

- المعرفة هي حصيلة عمل العقول الإنسانية عبر التاريخ؛
- يتميز الإنسان عن باقي المخلوقات بالمعرفة لدى فإنها خاصية جوهرية لديه؛
- المعرفة جوهر اتصال اجتماعي؛
- تعتبر المورد الأول في المنظمة والورقة الراححة لبقائها وتطورها؛
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال.

## 3- تصنيف المعرفة:

- قدمت تصنيفات من قبل المختصين في إدارة المعرفة على رأسها تصنيف "نونাকা" (Nonaka) و"هوتوتسوباشي" (Hitotsubashi)، حيث صنف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر وضوحا:<sup>3</sup>
- المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الرسمية القياسية، المرمنة، النظامية، والمعبر عنها كميًا وقابلة للنقل والتحكم وتسمى أيضا المعرفة المتسرية؛
  - المعرفة الضمنية: وهي غير الرسمية، الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعليم وتسمى أيضا المعرفة الملتصقة (توجد في عمل الأفراد وداخل المنظمة).

<sup>1</sup> حسن الزغبى وآخرون، نظام المعلومات الإدارية، وزارة التربية، عمان، 2007، ص ص: 86، 87.

<sup>2</sup> سمراء كحللات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص ص: 24، 25.

<sup>3</sup> محمد صالح وتوزيعه بلقاسم، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص ص: 5، 6.

## ثانياً- تعريف إدارة المعرفة

هناك عدد كبير من التعاريف التي حاولت تحديد معالم إدارة المعرفة بدقة ومن أهم هذه التعاريف نجد: تعرف إدارة المعرفة على أنها «هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوظيفها من خلال اختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب»<sup>1</sup>.

كما تعرف أيضاً أنها «عملية السعي الحديث ضمن عمل منهجي منظم للاستخدام الخلاق والفاعل للمعرفة وخلقها»<sup>2</sup>.

تعرف أيضاً أنها «فرع علمي يشجع الأسلوب المتكامل للتعريف والإدارة والمشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها المنظمة، وموارد المعلومات هذه قد تشمل على قواعد البيانات والوثائق والسياسات والإجراءات، والخبرات القديمة غير الواضحة التي تتواجد في أعمال منتسبي المنظمة وأفرادها»<sup>3</sup>.

كما تعرف إدارة المعرفة على أنها «نشاط إنساني بالدرجة الأولى تتعلق بالعمليات العقلية الداخلية لخلق ونشر المعرفة واستخدامها، وهي بذلك أكثر من شيء تقني أو له علاقة بالتقنيات والحسابات بالدرجة الأولى ولكنه يستخدم هذه التقنيات للمساعدة حيث توفر بالوقت والجهد»<sup>4</sup>.

تعرف إدارة المعرفة على أنها «الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وتحديد مكانها، جمعها، والحصول عليها وتنظيمها، ونشرها واستخدامها، والتعلم من خلالها وتطبيقها واستغلالها وحمايتها، وأخيراً تقييمها»<sup>5</sup>.

على الرغم من تعدد التعريفات التي تستخدم في دراسة إدارة المعرفة، إلا أنها يمكن تصنيفها إلى ثلاث مداخل أساسية، الأول: يتعامل مع إدارة المعرفة على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة، وذلك من خلال التركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة، والتي تحدد القيمة السوقية للمنظمة، والثاني يتناول إدارة

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

<sup>2</sup> علي فلاح الزغبى، رأس المال الفكري (المعرفي)- مدخل إستراتيجي لتطوير الكفاءات وتحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال الأردنية-، الملقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، يومي: 13-14 ديسمبر 2011، ص: 8.

<sup>3</sup> عقيلة أوتيني، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دحلب سعد، البلدة، 2007، ص: 80.

<sup>4</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 72.

<sup>5</sup> حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة الرأس معرفية بديلاً، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص: 82.

المعرفة من حيث طرق وأساليب حيازتها وتوليدها وتخزينها واستخدامها. أما الثالث فيركز على السمات الأساسية للمعرفة، والتي تؤثر في قيمتها الاقتصادية، وتساهم في زيادة فاعلية المنظمات وزيادة قدرتها التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة.

### المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة

يمكن إبراز أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:<sup>1</sup>

- التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف؛
- ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي؛
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال؛
- الحصول على كميات كبيرة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية؛
- ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات؛
- دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات؛
- القياس المقارن والرصد التنافسي؛
- تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الاختراع، والعلامات التجارية)؛
- إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية؛
- مناهج التنظيم الذي يتعلم؛
- تطوير مراكز الكفاءات.

أضاف الكبيسي إلى أن هناك أهمية أخرى لإدارة المعرفة وتتمثل في الآتي:<sup>2</sup>

- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

<sup>2</sup> إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير في قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا، غزة، 2010، ص: 39.

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة والتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛

- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى؛
- توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات في تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

### المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة

أكد الباحثان "هولدسويد وسينغ" (Hollsooppde and Singh) على أن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أغراض وأهداف متعددة من هذه الأغراض أو الأهداف:<sup>1</sup>

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر هذه المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة، وهذا يعني إعداد المعرفة وتقديمها لمن يلزم له من معلومات وبيانات من هذه المعرفة لأداء العمل المطلوب وتحقيق الهدف بأحسن صورة ممكنة؛
- التأكد من أن يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة، فهذه إدارة المعرفة إذن هي العمل باستمرار على تطوير وتجديد وتحديث المعرفة من معلومات وبيانات باستمرار لتواكب هذه البيانات والمعلومات تطور المنظمة ووضعها في مكانها المناسب أمام المنافسين من حولها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المرجوة؛

- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وذلك يعني أن هناك عمليات تتم لها علاقة بإدارة المعرفة مثل تشكيل قاعدة البيانات والمعلومات وترتيبها وتحليلها وجدولتها، هذه العمليات الإعدادية والتنظيمية تهدف إدارة المعرفة إلى التحكم والسيطرة عليها حتى يمكن استخدامها استخداماً آمناً في نشاط المنظمة؛

- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلية قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة، فإدارة المعرفة تواجه تحديات أساسية مثل تحديد المعرفة المتوفرة حالياً والتأكد من استخدامها وتحديد كيفية إعداد وتطوير المعرفة

<sup>1</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 49، 50.

الجديدة والمعرفة الحالية وهذا بالطبع يتطلب أن يكون في قمة الهرم الإداري وإدارة قوية ناجحة وفاعلية وقادرة على تطبيق مدخل إدارة المعرفة من بيانات ومعلومات.

وهناك من يري أن أهداف إدارة المعرفة تكمن في التالي:<sup>1</sup>

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة؛
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسيات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة؛
- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يستخدمون بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة؛
- دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة في البلدان التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة؛
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة؛
- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية والانترنت ذات العلاقة في البلدان المختلفة مما يزيد من تداول المعرفة و استخدامها الاستخدام الأمثل في إدارة المنظمة؛
- وضع بيانات وأدلة واضحة ومفهومة وسهلة الاستعمال خاصة بالأعمال وأسواق الأعمال والنشاطات الإدارية والإنتاجية ذات العلاقة بمجتمع المعرفة؛
- المساهمة من منظور الأعمال والنشاطات الإدارية والإنتاجية والتسويقية في منتديات المعرفة والثقافة والإدارة المختلفة والمتعددة الأطراف والمهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي؛
- تمثيل مجتمع الأعمال والمؤسسات والمنظمات المهتمة فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة؛
- تطوير معايير تأهيل وأسس يستند عليها في حقل إدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المتخصصين في إدارة المعرفة؛

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل طيبي، إدارة المعرفة- التحديات والتقنيات والحلول- الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص:45.



- بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات، وزيادة درجة استجابتها للتغيير وتوقعه في وقت مبكر، يسمح للإدارة بالاستعداد والمواجهة سواء باستثمار التحولات الإيجابية وما ينشأ عنها من فرص، أو تفادي التحولات المعاكسة وما تفرزه من مخاطر وتهديدات.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: مجالات وعناصر إدارة المعرفة

تتمثل مجالات وعناصر إدارة المعرفة فيما يلي:

##### أولاً- مجالات إدارة المعرفة:

- يمكن القول بشكل أكثر تفصيلاً إن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها:<sup>2</sup>
- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها؛
- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع؛
- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات؛
- توليد النشاطات والإستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها للسيطرة عليها، والبحوث والتطوير، والتحالفات الإستراتيجية، وغير ذلك؛
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تملكه المنظمة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين؛
- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد؛
- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة.
- يرى "وييج" (Wiig) أن هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جيدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زايدى عبد السلام، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال "مدخل لتحقيق نواكس مقومات الأداء المتميز"، الملتقى الدولي حول إدارة المعارف والفعالية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، باتنة، يومي 25 و26 ديسمبر 2008، ص: 07.

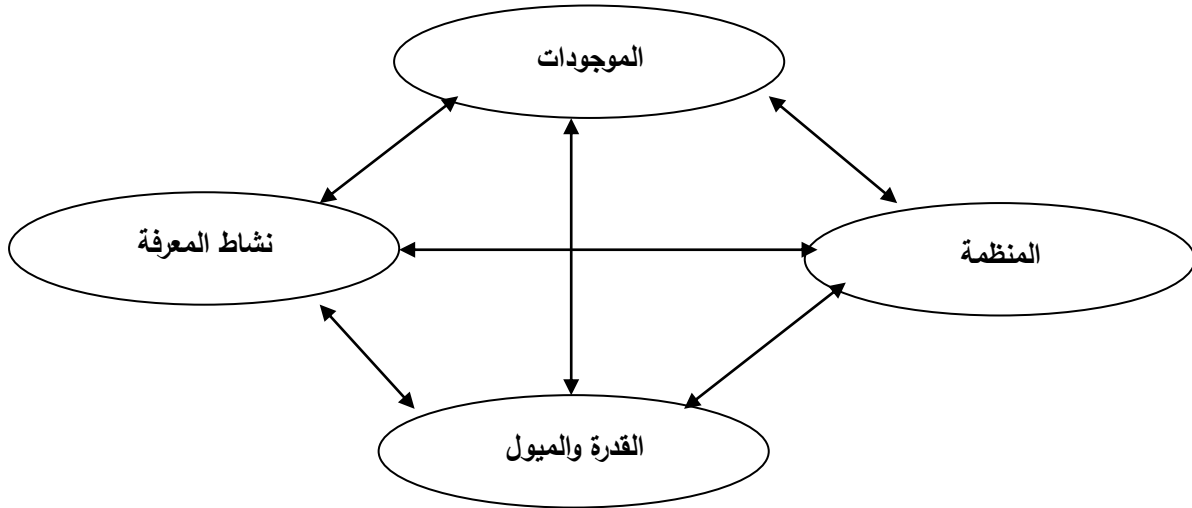
<sup>2</sup> محمد عواد الزبيدات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 66، 67.

<sup>3</sup> زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، إدارة تربوية وتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية 2007، ص: 65.

- مجال موجودات المعرفة: تشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرات؛
- مجال نشاطات المعرفة: يشتمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام والتقييم؛
- مجال القدرات والميول: ويشتمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة؛
- مجال المنظمة: ويذكر ( Bologun&Hailey ) "بلوجون و هالي" أنه يشتمل على أهداف المنظمة وتوجهها واستراتيجياتها وممارستها وثقافتها.

وقد وضع "وييج (Wiig) شكل يوضح مجالات إدارة المعرفة على النحو التالي:

شكل رقم (07): مجالات إدارة المعرفة عند "وييج" (Wiig)



المصدر: زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

### ثانياً- عناصر إدارة المعرفة

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي: (الإستراتيجية، الأشخاص التكنولوجيا، العملية)، فالمنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، وباشتراك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلعا وخدمات، إن تفاعل العناصر الأربعة يحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها وهي كالتالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص ص: 90- 96 .

**1- الإستراتيجية:** تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع، وينظر إلى الإستراتيجية على مستويين:

- المستوى الأول يبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على مسؤول إدارة المعرفة؛
  - المستوى الثاني يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المنظمة الأشمل.
- الإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعاً لنوع المعرفة ويمكن أن نلخص دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

**أ -** صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة، لأن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغيير السريع؛

**ب -** توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس؛

**ج -** تساهم الإستراتيجية وخاصة في مجال المعرفة الضمنية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة؛

**د -** تساهم الإستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها، فإذا كانت مثلاً: الخدمة المتميزة للزبون ذات أهمية إستراتيجية، تكون هي منظمة الخدمة المرشحة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي التركيز لجمع المعرفة حولها؛

**هـ -** تقوم بوضع الأسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلاً عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة.

**2- الأشخاص:** يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تنشط في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها، وتتخلص الأدوار التي يؤديها الأفراد في إدارة المعرفة في الآتي:

- تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات بين المعلومات، كي يجري تحويلها إلى معرفة ويكون من أبرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه؛

-يقوم مدير إدارة المعرفة بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية؛

- تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تحقق الأفكار اللامعة؛

- تعد الخبرات أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التنظيم الرسمي والمهارات المقصورة على جماعات قليلة نسبيا سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى؛

- تساهم بصيرة الإنسان في إغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض.

**3- التكنولوجيا:** تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، وبالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة، فمثلا تؤدي التكنولوجيا دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية، سيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في ثلاثة تطبيقات مهمة هي:

- معالجة الوثائق؛

- أنظمة دعم القرار؛

- أنظمة الخبرة.

ففي معالجة الوثائق، فإن التطبيقات التكنولوجية تساعد في إنجاز الوظائف الكتابية، وفي تنميط

عمليات الإدخال وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق، وسهولة تداولها، أما بالنسبة لأنظمة دعم القرار، فإن تطبيقات دعم القرار تعمل على: تدعيم عملية الإبداعات، تقليص مدة عملية الإبداع، تقديم الاختيارات السريعة والتقارير والوثائق للإبداعات الجديدة.

وبالنسبة للأنظمة الخبيرة فإن التكنولوجيا توفر ثلاثة عناصر مهمة وهي:

- قاعدة معرفية تحتوي على معرفة حول موضوع معين؛

- القدرة على اتخاذ القرار؛

- القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة، وسهولة الوصول إليها.

ويمكن أن نلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة فيما يلي:

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل ومتيسرة؛

- أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة، وتساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة؛

- أسهمت التكنولوجيا في ترميط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخرن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث؛

- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

**4- العملية:** توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة، والتي يتم تحقيقها من خلال العملية، والقضايا الإستراتيجية، والعملية تواجه ثلاثة مجالات رئيسية هي:

- فهم السياق التنافسي للمنظمة، أي هل يتم التركيز على النوعية أم التكلفة؟

- تحديد ما تركز العملية عليه، هل على التصميمات القابلة للنسخ والتكرار مثلاً، أم على التغيير المستمر للتصميم؟

- تقرير مدى الممارسة العملية، أي تحديد إلى أي مدى يتم التصنيع، هل هو نهائي أم نصف مصنع؟ ويمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة بالأنشطة الآتية:

- تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد؛

- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم؛

- تساهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبنى المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برنامج إدارة المعرفة؛

- توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج، وتعطي مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

## المبحث الثاني: تطبيق إدارة المعرفة

لقد اجتهد الباحثون من خلال تنظيرهم لمفهوم إدارة المعرفة في إعطاء صبغة عملية تسهل تطبيق هذا المفهوم في بيئة عمل المنظمات، من خلال وضع العديد من النماذج واقتراح العديد من الإستراتيجيات وأيضاً تحديد العمليات الأساسية، في هذا المبحث سنحاول تقديم نظرة على تلك الجوانب.

## المطلب الأول: إستراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة

تتبنى المنظمات إستراتيجيات مختلفة لإدارة المعرفة وذلك بحسب إستراتيجياتها العامة والمدخل المتبع في إدارة المعرفة، ومن أشهر إستراتيجيات المعرفة العامة نذكر ما قدمه "هانس" (Hansen) وآخرون حيث ساق نظريتين مختلفتين هما:<sup>1</sup>

- إستراتيجية الترميز: تتمحور حول الحاسوب وتركز على ترميز، توثيق وتخزين المعرفة في قواعد متاحة لكل الأفراد؛

- إستراتيجية الشخصية: تركز على مشاركة المعرفة عبر الاتصالات المباشرة بين الأفراد وتعتبر الحاسوب أداة لتسهيل عملية الاتصال بينهم وليست وسيلة لتخزين المعرفة.

ويناقش البعض إستراتيجية ثالثة هي الإدارة الإستراتيجية لرأس المال الفكري لبناء وإدارة واستغلال وهيكله الأصول المتعلقة بالمعرفة.

كما ظهرت أخرى رابعة تحت اسم إستراتيجية تأثير المشروع، وفيها التأكيد على تطبيق كل معرفة أو أصول معنوية متوفرة تحقيقاً للمصالح العليا للمشروع.

وهذه الإستراتيجيات منفصلة ومتكاملة، فهي مقاربات تكتيكية منفصلة ضمن إستراتيجية شاملة لإدارة المعرفة، والتوجهات الحالية للمنظمات تسير نحو تطوير ممارستها بتبني الإستراتيجيات الأربع السابقة كجزء من إستراتيجية عامة لإدارة المعرفة.

ويعد إرساء إستراتيجية حول تشارك المعرفة من أكبر صعوبات تطبيق مبادرات إدارة المعرفة، حيث يلزم تصور جماعي لكيفية تحسين الأداء والوصول إلى إجماع الإدارة العليا على متابعة تجسيد المعرفة وضمها في مثل هذه العمليات يجب تقرير مدخل إدارة المعرفة الذي تنوي المنظمة تطبيقه والإجابة على الأسئلة التالية:

<sup>1</sup> يوسف لم حنظ، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، مذكرة ماجستير في أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص ص: 71، 72.

- ما المعرفة التي ستشارك فيها؟ على أي معرفة نركز (الخبرة، أفضل الممارسات...) هل ستشمل كافة المنظمة؟ أم أنها لقسم معين؟ ما هي جودة المعرفة المطلوبة؟
- مع من سنشارك بالمعرفة؟ فالتشارك الداخلي يهدف لجعل العمل نموذجيا، أسرع، أما الخارجي فيطرح قضايا معقدة (السرية، الملكية الفكرية...) واحتمال جني المنافع أكبر.
- كيف سنشارك في المعرفة؟ توفير الإجماع حول قنوات الاتصال الرئيسية (وجها لوجه، الهاتف، البريد الإلكتروني...) ويبقى الاتصال المباشر أفضل في نقل المعرفة بين الأفراد.
- لماذا سنشارك في المعرفة؟ يجب توضيح التشارك، فقد يتعلق بتخفيض تكلفة العمليات، أو تسريع عجلة الإبداع... ومتابعة كل هذه الأهداف قد تؤدي إلى الفشل في إنجاز أي منها، فمن المفيد تحديد الأهداف من البداية.
- هل سنشارك في المعرفة؟ عادة ما تطول النقاشات حول الإستراتيجية، والفيصل هو نشر قرار عبر كافة المنظمة يعلن انطلاق تشارك المعرفة، وإلا فإن معارضوا إدارة المعرفة سيكونون عقبة أمام قدرة الأفراد على الاشتراك في المعرفة.

ويوضح الجدول التالي جوانب الاختلاف بين إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصية:

جدول رقم(02): أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصية

الشخصية	مجال الاختلاف	الترميز
توافر المشورة التحليلية القوية حول المشكلات الإستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص	الإستراتيجية التنافسية	توافر نظم معلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقية بإعادة استخدام المعرفة المرمنة
(اقتصاديات الخبرة) - استيفاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة - استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين -التركيز على إدامة هامش ربحي عالي	النموذج الاقتصادي	(اقتصاديات إعادة الاستخدام) - الاستثمار في الموجودات المعرفية - إعادة الاستخدام عدة مرات - استخدام فرق كبيرة بمعدل عالي من المشاركة
(الأشخاص إلى الأشخاص) - تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة	إستراتيجية إدارة المعرفة	(الأشخاص إلى الوثائق) - تطوير نظام إلكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة
- الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية	تقنية المعلومات	الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرمنة القابلة للاستخدام ثانية
- استخدام الذين يستهويهم حل المشكلات ويتحملون الغموض - تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة الواحد للآخر -مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة	المصادر البشرية	- استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضع الحلول - تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد -مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة

المصدر: محمود عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 145.



**المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة**

تشير عمليات إدارة المعرفة إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة، مما يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أحسن وجه، ويتفق الباحثون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، وسنوضح فيما يلي أهم عمليات إدارة المعرفة:

**أولاً- تشخيص المعرفة:** تعتبر عملية تشخيص المعرفة من العمليات المهمة في برنامج إدارة

المعرفة، كونها العملية التي يتم على أساسها وضع السياسات والبرامج للعمليات، حيث أنه من نتائج عملية التشخيص التعرف على نوع المعرفة المتوفرة وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد.<sup>1</sup>

**ثانياً- اكتساب المعرفة:** ويتم اكتساب المعرفة من خلال تجميع المعلومات ودمجها مع بعضها البعض

وربطها بخبرات ومعارف العنصر البشري وذلك من خلال تخزين وتصنيف المعلومات بمصادر تنظيمية مشتركة.<sup>2</sup> كما تحصل المنظمة الاقتصادية على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الأبحاث عن الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة، وذلك من استقطاب العاملين الجدد.<sup>3</sup>

**ثالثاً- توليد المعرفة:** توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال

مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الدائمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية، وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات

<sup>1</sup> عائشة شفرور، استثمار رأس المال الفكري و دوره في تحقيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص: 147.

<sup>2</sup> عصام نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

<sup>3</sup> آسيا بالشعور، مكتبات المؤسسات الاقتصادية و دورها في إرساء إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص ص87، 88.

اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدر لمعرفة جديدة ومراحلها باختصار هي: المعرفة المشتركة، المعرفة الخارجية المجسدة، المعرفة التركيبية، المعرفة الداخلية.<sup>1</sup>

ويرى الباحثين "نونাকা" (Nounaka) و"تاكوشي" (Takeuchi) أيضا أن لتوليد المعرفة أربعة أنماط:<sup>2</sup>

**1- المعرفة المشتركة:** وهي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، وتتم هذه العملية عن طريق مشاركة فرد لفرد آخر فيما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية، وتتم هذه العملية دون استخدام اللغة لكن من خلال الملاحظة، التقليد والممارسة.

**2- المعرفة الخارجية المجسدة:** وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وهنا يمكن للآخرين أن يشاركوها في المعرفة الضمنية، ويتمثل هذا النمط مثلا في نقل معرفة شخص من الكتب أو الرسائل، أو عن طريق الحوار.

**3- المعرفة الداخلية:** وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، وتتم هذه العملية عندما يقوم الأفراد في المنظمة بتدوين المعرفة التي كان قد تم التشارك فيها في مختلف أنحاء المنظمة عن طريق استخدام هذه المعرفة الصريحة لتوسيع المعرفة الضمنية التي يمتلكونها، وتتكون من خلال تكرار المهام.

**4- المعرفة التركيبية:** في هذه العملية يتم تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة عن طريق الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة، أي أن الفرد يستطيع تركيب ودمج أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة في معرفة معلنة جديدة على شكل دليل أو كتيب، وهذه العملية تتجسد في المدارس والكلية.

**رابعا- تخزين المعرفة:** تمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين عملية التقاط المعرفة وعملية استرجاعها وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الموجودة في الإجراءات التنظيمية الموقعة، والمعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وتعمل تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة أن تحرص على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية وفرص

<sup>1</sup> ريجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 195.

<sup>2</sup> عائشة شفرور، مرجع سبق ذكره، ص: 150، 151.

تغيرات المستقبل وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة.<sup>1</sup>

كما أن تخزين المعرفة قد يتم بطريقة تراكمية أو بطريقة التحديث فالأولى تعتمد على التسجيل المتزايد للمعارف من دون التنازل عن المعارف السابقة، بينما التحديث يقتضي وضع المعارف في واجهة التغيير عند كل تجربة تمر بها المؤسسة.<sup>2</sup>

**خامسا- نشر المعرفة وتوزيعها:** ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل جيد فلن تولد عائدا مقابل التكلفة وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام أدوات إلكترونية فإنه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.<sup>3</sup> وحسب "توربان" (Turban) فإن توزيع المعرفة ونشرها يعني بأن تكون هذه المعرفة متاحة لأفراد الشركة حسب الحاجة وفي أي وقت ومكان.<sup>4</sup>

**سادسا- تطبيق المعرفة:** إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق الميزة لها أو لحل مشكلة قائمة، و لتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات وقد أشار "بورك" (Burk) إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها وأكد على أن استخدام وإعادة الاستخدام تتضمن اتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب وقد وفرت التقنيات الحديثة وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن، الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 28.

<sup>2</sup> بلغوم فريد وبن باير حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011 ص: 04.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

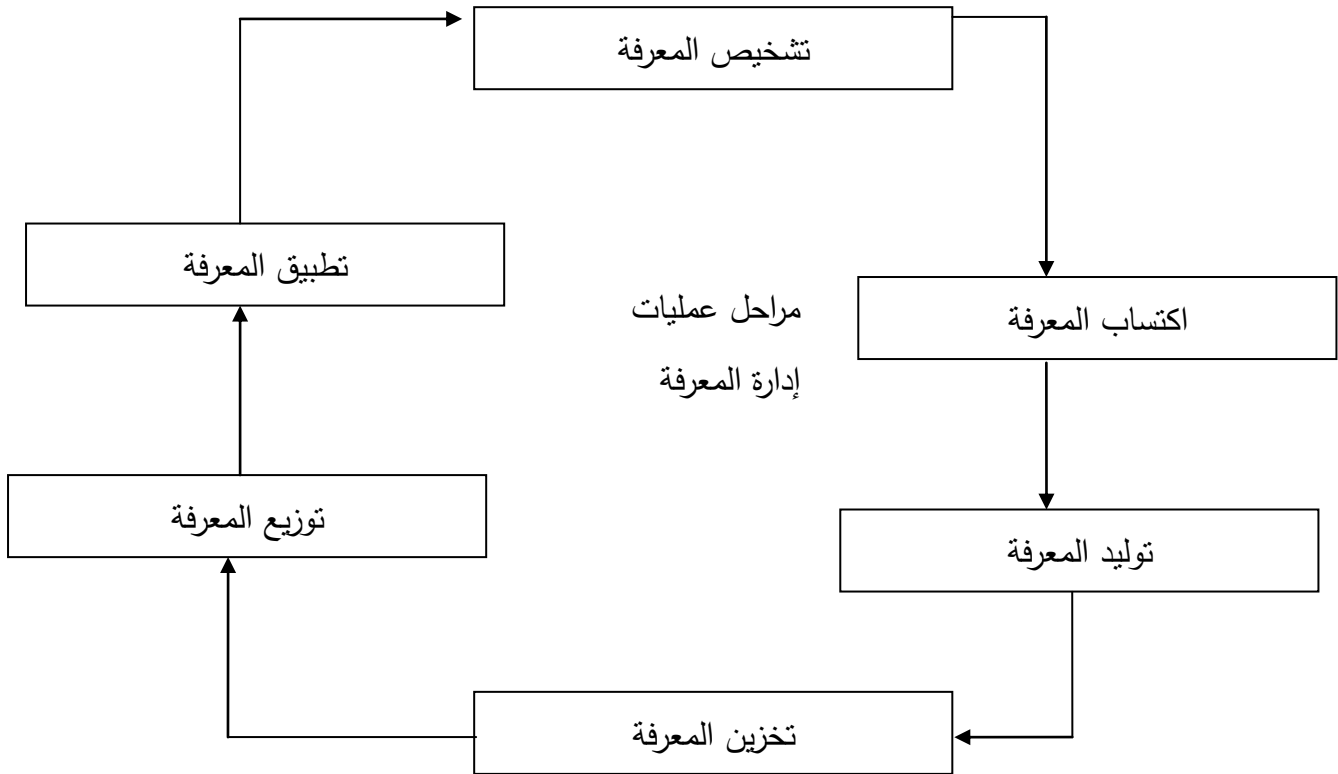
<sup>4</sup> عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص: 216.

<sup>5</sup> محمود عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 103.

إن جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثل أساساً في تحسين عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في اكتساب المعرفة وتشخيص المعرفة وبعدها توليد المعرفة وتوزيعها وتخزينها وأخيراً تطبيقها، ولا شك في أن الانترنت وشبكات الاتصال التي يمكن استخدامها من قبل المنظمات ذات العلاقة مع العاملين داخل المنظمة وتوزيعها على نطاق واسع وسريع، وقد أدت إلى زيادة المعرفة وإدارة المعرفة وعملياتها عموماً.<sup>1</sup>

يمكن تمثيل مراحل عمليات إدارة المعرفة في الشكل التالي:

شكل رقم (08): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ما سبق.

### المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة

لقد وضعت العديد من نماذج إدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود و أنشطة إدارة المعرفة في المنظمات، ونعرض فيما يأتي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في المنظمات التي أخذت تعول على المعرفة الكثيفة في أعمالها:

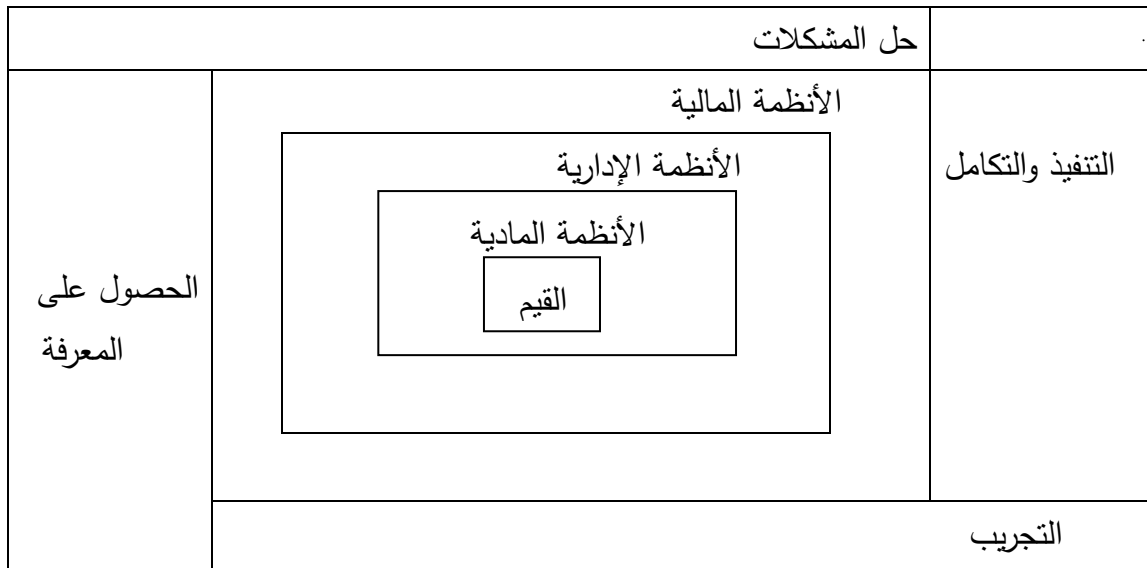
<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة- المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات-، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 100.

أولاً- نموذج "ليونارد بارتون" (Léonard Barton):

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل معرفة جوهرية وهذه المعرفة الجوهرية توجد في أربعة أشكال:<sup>1</sup>

- المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهذه يمكن أن تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع وهذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها؛
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية؛
- المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة؛
- المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه "ليونارد بارتون" ( Léonard Barton ) (القيم الصغيرة) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

شكل رقم (09): لنموذج إدارة المعرفة عند "ليونارد بارتون" (Léonard Barton)



المصدر: خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص: 74.

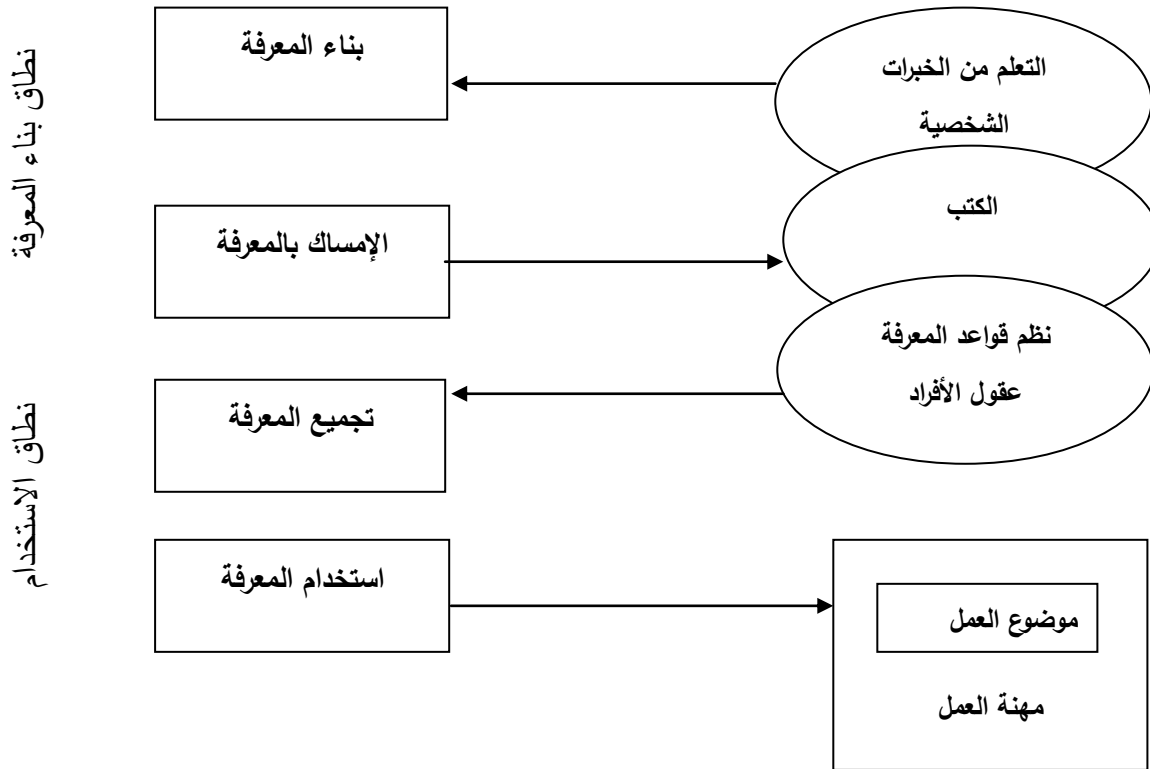
ثانياً- نموذج وييج (Wiig): يقدم وييج (Wiig) نموذج لإدارة المعرفة يحقق أربعة أهداف رئيسية هي: بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة، واستخدام المعرفة. في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر، إنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف بالتوازي، وكما يتبين من النموذج فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص: 119-121.

بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكال عديدة بدءاً من الحوارات التي تتم عند برادات المياه، إلى شبكات الخبرة وإلى فرق العمل، وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال مختلفة، وذلك اعتماداً على المواقف ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية، وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماماً.<sup>1</sup>

يمكن توضيح نموذج ويبج (Wiig) بالشكل التالي:

شكل رقم (10): نموذج إدارة المعرفة عند ويبج (Wiig)



المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

### ثالثاً- نموذج "بفيفر" و "سوتن" (Pfeffer & Sutton)

يعكس هذا النموذج ثماني خطوات لازمة لتحويل المعرفة المتولدة لدى المنظمة إلى تطبيق وهي:<sup>2</sup>

– معرفة السبب قبل الأسلوب: على المنظمات أن تحدد فلسفتها وأن تعرف سبب إتباعها وفهمها قبل أن تتعلم كيفية استخدام الأساليب والتطبيقات والسلوكيات؛

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة- مدخل نظري- الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 64، 65.

<sup>2</sup> صلاح الدين اللببسي، مرجع سبق ذكره، ص: 170، 171.

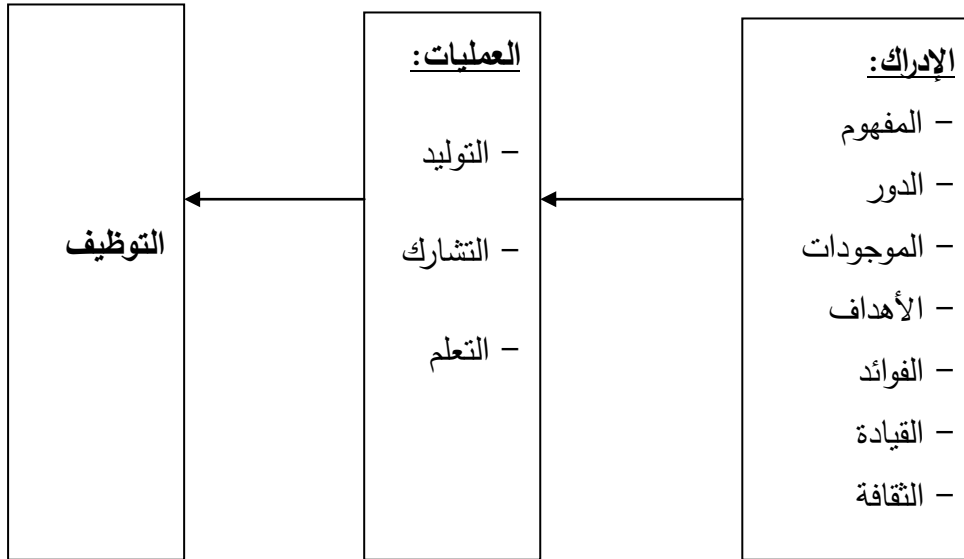
- المعرفة تدرك في العمل وتتراكم من خلال تعليم الآخرين كيفية القيام به، حيث إن تكرار العمل والتجربة والاحتكاك مع العاملين والمشاهدة أمور تعد من أهم وسائل توليد وتبادل المعرفة؛
- أهمية التنفيذ مقارنة بما هو مخطط: التطبيق أهم من الخطط النظرية، لأن من خلاله تتعرف المنظمة على فرص النجاح لأفكارها الجديدة؛
- تقبل الخطأ: تهيئة المنظمة لتقبل فكرة الفشل بدون تعنيف لصاحب الفكرة الفاشلة، وبما يحفز الأفراد المبادرة بطرح الأفكار الجديدة بدون تردد خشية الفشل؛
- إبعاد الخوف: لأنه يؤدي إلى عدم إظهار المعرفة واحتفاظ صناع المعرفة بأفكارهم والتوجس من المبادرة بالمعرفة الجديدة؛
- الاحتياط من التشبهات الخاطئة وإشاعة روح التعاون والمشاركة بدلا من المنافسة بين الأفراد ويكون تحويل المعرفة المتولدة لدى المنظمة إلى ممارسات أسهل لها التي تلغي المنافسة الداخلية بين الأفراد؛
- قياس الجوانب المهمة التي يمكن من خلالها المساعدة في تحويل المعرفة إلى واقع ملموس حيث إن تحديد المقياس الملائم لكل مرحلة من مراحل تنفيذ برنامج إدارة المعرفة كفيل بضمان النجاح للوصول إلى الهدف؛
- تحديد عمل القادة كيف يؤدون عملهم، كيف يخصصون الموارد ويعالجون المشكلات: إن النظم والممارسات الإدارية اليومية التي تشجع الثقافة المعرفية وأساليب نقلها والمشاركة فيها تعد أكثر أهمية من جلب الأفراد ذوي المعارف العالية، والقادة يجب عليهم أن يضعوا نظم لتطبيق إدارة المعرفة تسمح بتحويل المعرفة إلى عمل تطبيقي وترجمتها إلى واقع ملموس.
- إن نموذج "بجيفي" و "سوتن" (Pfeffer & Sutton) يركز على نقاط معينة تساهم في نجاح برنامج إدارة المعرفة يمكن تلخيصها فيما يلي:
- أهمية منحى التعليم ومنحنى الخبرة؛
- التأكيد على أولوية التطبيق مقابل النظري؛
- أفضلية التعاون مقارنة بالمنافسة؛
- تشجيع المبادرة مقابل الجمود.

رابعاً- نموذج "حجازي":

يقدم "حجازي" نموذج لإدارة المعرفة يعمل على قياس المتغيرات المستقلة والوسيطية والتابعة فيما يتعلق بتوظيف إدارة المعرفة بعد أن يتم تحديد هذه المتغيرات، ويعكس هذا النموذج أثر إدراك المنظمات الأردنية العامة والخاصة لإدارة المعرفة من حيث مفهومها، دورها، وموجوداتها، أهدافها، فوائدها، ودور قيادة المعرفة ودور الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) في توظيف إدارة المعرفة سلباً أو إيجابياً كما يدرس النموذج ج عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة، والتشارك فيها، والتعلم المنظمي (المتغير الوسيط) وأثر ذلك في توظيف منظمات لإدارة المعرفة (المتغير التابع).<sup>1</sup>

يمكن توضيح نموذج "حجازي" بالشكل التالي:

شكل رقم (11): نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة



المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص:43.

خامساً- نموذج نجم عبود نجم (الرصيد - التدفق - الميزة)

تم تقديم هذا النموذج من أجل تحقيق الفهم الفعال والاستخدام الكفء لإدارة المعرفة، ويتميز بالآتي:

- أنه شامل لمصادر المعرفة (الداخلية والخارجية)، ولأنواع المعرفة (الصريحة، الضمنية) وعمليات المعرفة (تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، تطوير وتطبيق المعرفة) ولمجالاتها (زبون، علاقات نظم، وذاكرة تنظيمية، منتجات - خدمات، عمليات)؛

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

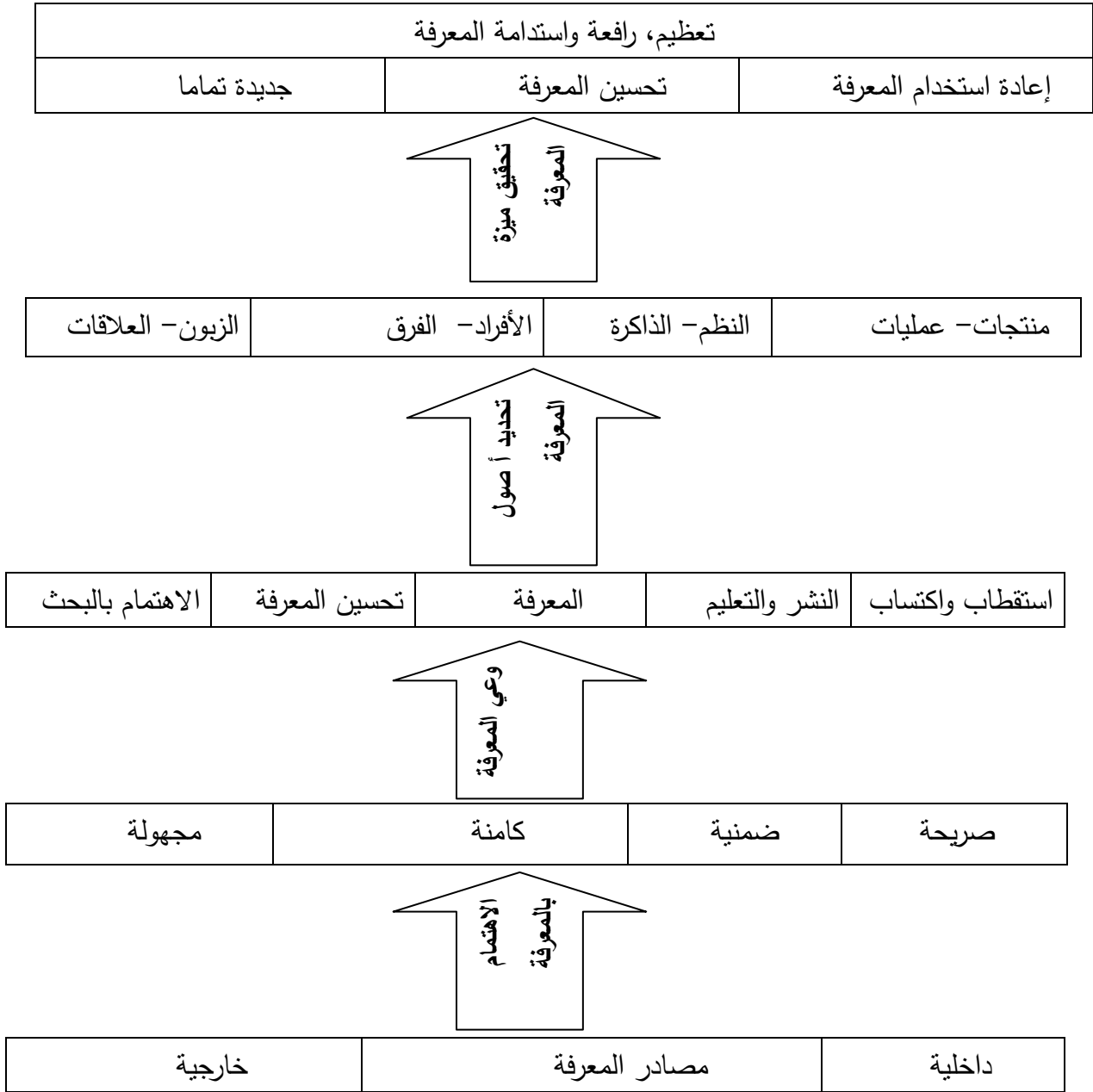


- أنه منطقي: وهذا ما يتجلى في كونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقاتهم المتبادلة وهما: التعلم و إنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار)؛
  - أنه تحفيزي: إن النموذج ذو طابع تسلقي متصاعد يبدأ من الرصيد المعرفي (القيمة في لحظة زمنية معينة: القيمة الساكنة) إلى التدفق المعرفي وصولاً إلى المعرفة كميزة وهذا البعد التحفيزي يتجلى في بعدين واضحين:
  - الانتقال من التعلم في المستوى الأدنى في النموذج إلى الابتكار في المستوى الأعلى؛
  - اتجاه القيمة: من الرصيد إلى التدقيق (تحريك الميزة) إلى رافة المنظمة وتعظيم الميزة.
- ويشتمل هذا النموذج على مجموعة من المراحل المتدرجة المتصاعدة التي تمثل عملية الانتقال من مرحلة الاهتمام بالمعرفة لنتهي في مرحلة تعظيم وتحقيق رافة واستدامة المعرفة، وهذه المراحل هي:
- 1- مرحلة الاهتمام بالمعرفة:** وهذه هي المرحلة الأولى التي يتم فيها تحسس دور المعرفة وأهميتها في أعمال المنظمة، ومن ثم النظر في مصادر هذه المعرفة التي تحتاجها المنظمة، ولأن كل منظمة تمتلك معرفتها التي تدير بها أعمالها مهما كانت محدودة أو واسعة أو عميقة، فإن هذا الاهتمام لا بد من أن يقترن برصيد المعرفة.
- 2- وعي المعرفة:** وهذه المرحلة تتميز بقدرة المنظمة على التمييز بين أنماط المعرفة، كما أن هذه المرحلة تتسم بالتقييم الأولي لما يمكن أن تقوم به المعرفة في أعمال المنظمة من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية.
- 3- تحديد أصول المنظمة:** وفي هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما لدى المنظمة من معرفة والنظر إليها ليس كمعرفة أو معلومات تقوم بدور مساند وإنما كأصول معرفة لا تقل أهمية عن الأصول المادية، وبالتالي لا بد من توظيفها في أعمال المنظمة بطريقة منظمة، وفي هذه المرحلة أيضاً يمكن أن تظهر البوادر الأولى للنظر إلى المعرفة على أنها عملية سواء فيما يتعلق باكتساب المعرفة أو استقطاب أفرادها أو في تحسين المعرفة وبرامج إدارتها، إضافة إلى الاهتمام بتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير الذي كان يوجه عادة نحو تطوير المنتجات والخدمات.
- 4- تحقيق ميزة المعرفة :** وفي هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المنظمة عملياتها ومنتجاتها، ونظمها، ذاكرتها، وروتينياتها التنظيمية، أنماط العمل التي تساعد على تقاسم المعرفة وتعميمها من أجل استخدامها في أعمال المنظمة، وتطوير علاقاتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة والتي تساهم في إنشاء القيمة. وفي هذه المرحلة تبدأ بوادر تحول المنظمة من مرحلة التعلم إلى مرحلة إنشاء

المعرفة الجديدة (الابتكار) بما يحول المعرفة من الدور المساند لأعمال المنظمة لتصبح هي الشكل الجديد لأعمال المنظمة.

**5- تعظيم ورافعة واستدامة المعرفة:** إن إدارة المعرفة تبدأ مرحلة النضوج وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة مما يحقق تعظيم الاستفادة من معرفة الشركة وإعادة استخدامها في مشروعات وبرامج وفرق عمل متعددة بما يحقق رافعة هذه المعرفة في المنتجات أو العمليات، ولعل الأهم في هذه المرحلة هو أن إدارة المعرفة تكون أكثر قدرة على الحد من الروتينيات التنظيمية التي تعيق الأفراد وتحد من قدراتهم على المبادرات الجديدة وإنشاء المعرفة الجديدة التي تحقق استدامة التجديد للمعرفة والابتكار. يمكن توضيح نموذج نجم عبود نجم بالشكل التالي:

شكل رقم(12): نموذج نجم عبود نجم لإدارة المعرفة



المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص:122.

**المبحث الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة لإدارة المعرفة**

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

**المطلب الأول: تأثيرات الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة**

هناك تأثيرات عديدة للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من بينها:<sup>1</sup>

**أولا- الثقافة التنظيمية كجزء من إدارة المعرفة**

لقد أكد الكثير من الباحثين كما عرفنا على كون الثقافة التنظيمية تتكون من جزأين، الأول ظاهر ويمثل الجوانب الرسمية والعلنية وهي الأهداف والتكنولوجيا، السياسات والإجراءات وغيرها، أما الجزء الثاني فيمثل الجانب المخفي أو غير الرسمي وهو الأهم والمتمثل أساسا في المعتقدات والتصورات والاتجاهات والقيم والمعايير وغيرها.

لعل الجزء الأخير (غير المرئي) يفسر صعوبة فهم أو هضم العاملين الجدد للثقافة الموجودة ولماذا يستغرق المعينون الجدد مثلا بعض الوقت لكي يستطيعوا العمل والتكيف مع ثقافة المنظمة، وهذا الجزء غير الظاهر يفسر لماذا تفشل الكثير من طرق التغيير التنظيمي في تحقيق أهدافها حيث يتم التركيز على محددات السلوك وضوابطه المعلنة من قبل المنظمة، دون تحديد وفهم لديناميكية المدركات والعلاقات الشخصية التي تواجه العاملين بينما لا بد من قياس هذه المدركات لكي يمكن تحديد طرق التغيير السلوكية جنبا إلى جنب مع تغيير النظم والطرق.

من جهة أخرى فقد عرفنا التصنيف الأكثر شيوعا للمعرفة هو كونها ضمنية أو صريحة، ولكن باعتبار أهمية مكونات الثقافة وتأثيرها يرى "جو" (Choo) أن الضرورة تقتضي إضافة نوع آخر إلى جانب النوعين السابقين ويسميه بالمعرفة الثقافية وتتكون من مجموعة من القيم، الافتراضات والأعراف والاتجاهات المشتركة التي يستخدمها الأفراد في تحديد المشاكل والفرص وإدراك قيمة المعارف الجديدة.

فالثقافة التنظيمية تتعلق بالممارسات اليومية التي هي جزء من المعرفة الضمنية وأن الروتينات والقواعد والإجراءات ما هي إلا جزء من المعرفة الصريحة في المنظمة، وهذا صحيح فالثقافة ذاتها منها ما

<sup>1</sup>Chun Wei Choo, the Knowing Organization How Organization use iformation to construct meaning create knowledge and make decision, Oxford Univarsity Press, Second Editio,New york, 2006, p: 144.

هو ظاهر وما هو مخفي، لكن من جهة أخرى فإن النوع الذي أضافه "جو" يشير إلى الأهمية التي تلعبها الثقافة في تشكيل النوعين السابقين.

## ثانياً- الثقافة التنظيمية كعنصر مؤثر في إدارة المعرفة

### 1 الثقافة التنظيمية تحدد التوقعات حول المهم من إدارة المعرفة

لقد عرفنا سابقاً في تعريفنا للمعرفة أن أغلبها ضمني وأنها مرتبطة أكثر بما يعتقد ويوقعه الأفراد وأيضاً عرفنا أن الاعتقادات في حد ذاتها مكون أساسي من مكونات الثقافة التنظيمية، وعليه فالثقافة تحدد المعرفة، أي تحدد ما يعتقد الأفراد أنه صحيح، وبالتالي يضاف إلى معارفهم الضمنية المتراكمة السابقة. ومن هنا فتقافة الأفراد تحدد ما هو مفيد لهم لأكثر فعالية في أداء أعمالهم، ثقافات فرعية معناه اعتقادات مختلفة وبالتالي معارف مختلفة، وعليه تظهر أهمية تحديد توجه تنظيمي مشترك، من خلال محاولة توحيد اعتقادات الأفراد حول العمل.

الثقافة التنظيمية لا تحدد فقط قيمة المعرفة، بل أيضاً ما هي المعرفة التي يجب الاحتفاظ بها لدعم الكفاءات الجوهرية، وأيضاً ما هي المعرفة التي يجب تبادلها مع الخارج أو مشاركته لخلق ميزة إستراتيجية فالثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في مثل هذه القرارات التي تتعلق بحماية المعرفة أو تشاركها مع الخارج.

### 2-الثقافة التنظيمية تنشئ إطار للتفاعل الاجتماعي لاستخدام المعرفة

إن المعرفة ينظر لها كنتاج التفاعل الجماعي داخل المنظمة الذي يقرر بدوره كيف سوف تستخدم المعرفة في مواقف معينة، فالمعرفة ما لم تكن مقبولة من طرف أفراد التنظيم لا يمكن نشرها وبالتالي تحويلها إلى معرفة ضمنية، فالثقافة كما عرفنا تحدد وتؤطر السلوك التنظيمي فإذا كانت تلك الثقافة تدعم توجهها معيناً نحو تبني معرفة معينة، فإن ذلك يساعد على تعزيز الاستفادة من تلك المعرفة من خلال نشرها وتطبيقها.

ففي منظمة عندما لا يكون معروفاً أن يتشارك الأفراد المعارف والخبرات والدروس التي يتعلمونها، أي لا يكون هذا السلوك جزءاً من ثقافة المنظمة، فحينئذ لن تنفع تكنولوجيا التشارك أو غيرها، إذن فالقيمة المضافة من المعرفة تكون ضائعة، إذ أن السلوك التشاركي يتطلب أفراد يعتقدون ذلك ويرغبون فيه قبل كل شيء. أيضاً فالممارسات التي تعكس الثقافة التنظيمية السائدة (الاجتماعات العامة) وأيضاً قواعد التعامل تحدد بشكل كبير طرق تعامل الأفراد مع بعضهم البعض من خلال الإطار الاجتماعي الذي توجد به الثقافة السائدة في الأخير.

## 3- الثقافة التنظيمية تحدد التفاعل ( رد الفعل ) اتجاه المعرفة الجديدة

الثقافة كما عرفنا تساعد المنظمة في التكامل الداخلي، وأيضاً في التكيف مع البيئة الخارجية ومن المعروف أن المنظمة يمكن أن تتحصل على معرفتها الجديدة من خلال هاتين البيئتين، إذن فالثقافة تعني ما تعلمه الأفراد خلال فترة زمنية من خلال محاولتهم التعامل مع مشاكل بيئتهم الخارجية التي تهدد بقاء المنظمة، إضافة إلى المشاكل الداخلية للتنظيم، وأكثر الثقافات تميزاً هي التي يصل أفرادها إلى مرحلة الإدراك المشترك وطريقة التفكير الموحد بحيث تتحكم في شعور وأحاسيس المجموعة واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم في نهاية المطاف.

لقد أكدت الدراسات المتعلقة بثقافة المنظمات على اعتبار المنظمة نظاماً ذا صلة بنظرية المعرفة باعتبار أهمية العوامل الإنسانية والثقافية المذكورة سابقاً مثل المعتقدات و القيم، والمعاني والرموز ومن جهة أخرى أشارت إلى ضرورة الاهتمام بالجوانب الضمنية للمعرفة، وعليه حسب وجهة النظر هذه فإن المنظمة باعتبارها نظاماً لصناعة المعنى المشترك تتعلم وتغير نفسها وتتطور بمرور الوقت من خلال التفاعلات الاجتماعية داخلها وبينها وبين البيئة الخارجية.

## 4- أثر ممارسات الإدارة العليا على إدارة المعرفة

إن المشكلة الرئيسية التي تواجه إدارة المعرفة تنبثق من تجاهل الكثير من منظمات الأعمال لأدوار الأفراد في تعزيز إدارة المعرفة، بالإضافة إلى تجاهل الكثير من المسائل الثقافية، فإيجاد البيئة التنظيمية التي يتم فيها تقدير معرفة الأفراد والمكافأة عليها وتأسيس ثقافة تقرر بالمعرفة الضمنية للأفراد ومشاركتهم يعتبر أمر في غاية الأهمية فيما يتعلق بتطوير إدارة المعرفة، كما أن مساهمة العاملين في إدارة المعرفة تعتبر بحد ذاتها مكافأة يحصلون عليها، وإذا لم تتمكن إدارة المعرفة من جعل حياة العاملين أسهل فسوف تواجه الفشل. ويشيع حالياً هدف التمكين أي تأكيد الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين وجعلهم يملكون الاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة عوضاً عن أن يكونوا ضعفاء ينتظرون توجيهات الإدارة و ينصاعون لها لقد أصبحت قيمة وهدف التمكين قيمة اجتماعية عالية، غير محصورة بإدارة الموارد البشرية، وقد بدأت شركات مختلفة عالمية تجرب كيف يمكن جعل ثقافتها تخلق عاملين متمكنين للاستفادة القصوى منهم وتستخدم المنظمة مجموعة من الأدوات في صياغة هذه الثقافة.

يرى "ميكشان" و " غلينو " ( Mcshane & Gline ) أن عملية التمكين تمثل جزءاً أساسياً من إدارة المعرفة، فقد أدرك قادة المؤسسات بأن المعرفة التي يحملها العاملون تمثل مصدراً مهماً لبلوغ الميزة التنافسية

وبالتالي أصبحوا يشجعون العاملين على تبادل هذه المعرفة.<sup>1</sup> إنها ثقافة تعتبر العاملين في حالة حدوث مشكلة عمل لهم جزء من حل المشكلة وليس جزء من المشكلة نفسها وتعمل في هذا الاتجاه.

إن ممارسات الإدارة وسياساتها القائمة على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ولاسيما التي تتعلق بالموظفين وتؤثر مباشرة على تحقيق أهدافهم الخاصة، تترك انطبعا إيجابيا لدى العاملين وشعورا بالثقة المتبادلة وانفتاحا على جميع المستويات التنظيمية والتزاما بتنفيذ القرارات التنظيمية المتخذة بكل ربح وعلى أعلى مستوى من المسؤولية، بحيث أن الأصول المعرفية للمنظمة تعتبر موارد قيمة، وهذا مرتبط بكفاءة العقول البشرية عالية التميز، ويمكن تحقيق المعرفة واستخدامها بكفاءة في إطار ثقافة المنظمة والتي تعزز الثقة التبادلية بين جميع العاملين والمديرين والمشرفين داخل المنظمة.<sup>2</sup>

حتى تكون المعرفة هي الجدارة الجوهرية في عمل المنظمة، لا بد من الانتقال من المنظمات التقليدية التي تجعل المعرفة مسؤولية الإدارة التي تضع الأهداف والخطط والسياسات وأن العاملين الآخرين عليهم التنفيذ إلى النمط الجديد من منظمات التعلم التي تجعل العمل المعرفي والتعلم مسؤولية الجميع من تقاسم المعرفة وإنشاء القيمة في كل أنماط المنظمة، فالعقل الإداري القائم على الأمر والإشراف يحد من فرص تشكيل الفرق والتفاعل بين الأفراد والوحدات وهذه من الاعتبارات الضرورية في نقل المعرفة.

في دراسة قام بها "سميث" و"مكين" ( Smith & Mckean ) توصلا إلى أن السبب الرئيسي للمشكلة هو عدم استفادة المنظمات من إدارة المعرفة بشكل كبير، هو ضعف قدرة العاملين في مجال المعرفة داخل المنظمة على تحديد الاحتياجات المعرفية لبقية الأقسام، وعدم معرفة العاملين في بقية الأقسام بما يمكن أن تقدمه إدارة المعرفة لهم، وعليه أشاروا إلى ضرورة ما يسمى تسويق إدارة المعرفة أي إيجاد التواصل بين المنتج (إدارة المعرفة) والزيون (أقسام المنظمة) وهذا ما برز الحاجة إلى ضرورة إلمام المنتجين بالأساليب التسويقية حتى يتمكنوا من إرضاء زبائنهم.

كما أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية ودور التحفيز، حيث يبرز في كونه أسلوبا من أساليب تفعيل المعرفة داخل المنظمة، من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب المعارف والمهارات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مختزنة لديهم، وهي ما تعرف بالمعرفة الضمنية، التي تعد الجزء الأكبر من المعرفة في الغالب يكون الأفراد متخوفين من كشف مهاراتهم ومعارفهم للتخوف من استعمالها ضدهم ولكن

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة - نظريات وإستراتيجيات ونماذج -، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، عمان 2009 ص:32.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري للنشر والتوزيع، القاهرة 2006، ص: 57.

تشير الدراسات أن التحفيز كفيل بتحقيق التبادل المعرفي داخل المنظمة من خلال سياسات تعمل على مكافأة المصرحين بمعارفهم فيصبح التنافس داخل المنظمة في التصريح بالمعارف بدل أن يكون في إخفاءها.<sup>1</sup> مما سبق يتضح أن الممارسات الإدارية المتعلقة أساساً بالتحفيز والاستقلالية وتمكين العاملين إضافة إلى تعزيز مفهوم الثقة التبادلية، ونشر ثقافة المعرفة بين العاملين، يتوقع أن يكون لها الأثر الأكبر في نجاح عمليات إدارة المعرفة من توليد مشاركة وتطبيق.

### المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية في خدمة التغيير نحو إدارة المعرفة

#### أولاً- إدارة المعرفة كأحد استراتيجيات تغيير الثقافة التنظيمية

تتناول كتب الإستراتيجية في باب الإستراتيجيات الحديثة للتغيير، بعض المناهج الحديثة في التغيير مثل إدارة الجودة الشاملة و إعادة الهندسة وغيرها مما هو معروف في هذا الباب، لكن مما اتضح لنا في تناول إدارة المعرفة أنها تؤدي إلى تغيير كبير في عدة جوانب تتعلق بالمنظمة، ذلك التغيير يشمل عدة مستويات، ولا شك أن منهج إدارة المعرفة يتوافق مع ما تذهب إليه تلك الإستراتيجيات، ومن هنا يمكن اعتبار إدارة المعرفة كأحدث استراتيجيات التغيير الحالية.

و يدعم هذا التوجه الشيمي حيث يرى تعانق إدارة المعرفة مع إدارة التغيير إذ ينظر إليها على أنها طريقة أو واحدة من الطرق التي تعني بالتطوير الوظيفي داخل المنظمات، فإدارة المعرفة إذا أخذت على محمل الجد يؤدي إعادة النظر في عملية تشغيل المنظمة.<sup>2</sup>

إذا كانت إدارة المعرفة كذلك فإنها تتطلب تغييراً وأي تغيير يتطلب دعم الثقافة التنظيمية، حيث يرى " بيتر سينج " (P.Senge) بأن المعرفة هي الطاقة الدافعة للأداء والتصرف، وهذا يعني أن إدارة المعرفة لا يمكن أن تكون بكفاءة إذا كانت المنظمة ثابتة، ولذا فمن الضروري إحداث تغيير جوهري في ثقافة المنظمة.<sup>3</sup> وللتوسع في تجميع المعرفة فإن المنظمة يجب أن تبذل المجهودات نحو تطوير التفاعلات ذات المغزى بين مجتمعات وحالات التصرف والممارسات. وباختصار فإن إدارة المعرفة تشير إلى تغيير ثقافة المنظمة وإجراءاتها لكي تجعل المشاركة ممكنة في المعلومات وتصبح أكثر تأثيراً من الحلول التكنولوجية في العمل أي من خلال النظم الفرعية الثقافية والاجتماعية.

<sup>1</sup> تامر ياسر البكري، بناء الإستراتيجية التسويقية لأقسام إدارة المعرفة في منظمات الأعمال من منظور التسويق الداخلي، مداخلة ضمن فعاليات ملتقى الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، أيام 26-27 أبريل 2000.

<sup>2</sup> حسني عبد الرحمن الشيمي، مرجع سبق ذكره، ص: 86.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، ص: 56.



## ثانيا- إطار مقترح للتغيير نحو ثقافة إدارة المعرفة

## 1 -وعي وإدراك وقبول الإدارة العليا:

لكي تبدأ عملية التغيير، لابد أن تدرك الإدارة العليا أن الثقافة السائدة بمقوماتها وعناصر لا تستطيع أن تساعد عملية التغيير أو التطوير، ومن ثم لابد من الاقتناع بضرورة التغيير، يجب أن يشمل أولا الثقافة الحالية للإدارة العليا ذاتها هذا الوعي والإدراك لابد أن يصاحبهما التزام واضح بعمل ما يمكن أن يكون ضروريا لإحداث التغيير، وبقضي هذا الالتزام الإدارة العليا بأن تقنع العاملين بأهمية ومبررات وأولويات التغيير ودوره في تحسين وتطوير الوضع الحالي.

## 2 -دراسة وتقييم الثقافة التنظيمية الحالية:

ذلك من خلال تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة، وتحديد المكونات الثقافية والأقل تأثيرا وبالتالي التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع بيئة أعمال المنظمة وكذلك مدى انسجام ورضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية.

إن تقييم الثقافة التنظيمية يعتبر من أهم الخطوات التي يتم القيام بها في تبني مبادرات إدارة المعرفة ويتعلق الأمر هنا باستكشاف مواضع الخلل بسؤال أولي هام، في الثقافة التنظيمية الحالية ماهي العناصر التي يمكن استغلالها لدعم ثقافة إدارة المعرفة؟ هل هناك في رؤيتنا التنظيمية ما يمكن تحقيقه من خلال إدارة المعرفة؟ هل ممارساتنا الإدارية تدعم المشاركة والثقة وتطبيق إدارة المعرفة؟

## 3 -تعزيز العوامل الثقافية الداعمة:

إن تشخيص الثقافة الحالية قد يظهر أن بعض العوامل الثقافية في المنظمة يتوافق مع متطلبات إدارة المعرفة والبعض الآخر لا، وهذا يساعد من جهة في تحديد الجوانب التي ينبغي التركيز عليها في عملية التغيير، وأيضا معرفة ما قد يعوقه.

## 4 -القيام بالتغيير ( تجسيد العناصر الأساسية المطلوبة ):

قد تتطلب مبادرات إدارة المعرفة تغييرا كبيرا يمس طريقة عمل المنظمة وثقافتها أو على الأقل تطويرا يمس العناصر الضرورية كالثقة وتعزيز البيئة التعاونية، لا يكفي أن تطلب الإدارة من موظفيها أن يتقاسموا معارفهم ليقوموا بذلك، بل عليها هي أن تقوم أولا بذلك، فتشارك مع موظفيها المعلومات الأساسية واتخاذ القرارات وغيرها، حتى يكون ذلك سمة أساسية.

**5- متابعة تقدم عملية التغيير وتحديد الفجوات الثقافية:**

إن عملية التغيير ذاتها تتطلب وقتا ورعاية، ولما ارتبط التغيير بالثقافة أصبح أكثر صعوبة، نتيجة أن الأفراد تعودوا على الكثير من الممارسات لوقت طويل، مما قد ينشئ نوعا من المقاومة ضد التوجهات الجديدة والتي تختلف في كل أو أحد جوانبها عما ألفوه.

تفيد عملية المتابعة في تحديد ما إذا كانت الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية في نقصان، وفيما إذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق تلك الفجوة في الأجل القصير أو الطويل كما تساعد على التعرف عند حدوث التغيير الثقافي المستهدف من رضا الأفراد وتحديد درجة المقاومة وغير ذلك.

**6- تعزيز ثقافة إدارة المعرفة:**

حيث تصبح ثقافة إدارة المعرفة جزءا من حياة المنظمة، تتجسد في القيم التنظيمية والممارسات الإدارية المختلفة، وهنا يتطلب الأمر جهدا للمحافظة عليها وتطويرها، فعلى المنظمة اتخاذ الإجراءات الضرورية التي تضمن لها ذلك من خلال إستراتيجية التحفيز، ومن جهة أخرى أن تكون الإدارة العليا مقتنعة بالتغيير وتقدم النموذج للموظفين من خلال تطبيقهم لقيم الثقافة الجديدة.

## خلاصة الفصل:

مما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة حقل إداري حديث، لازال محل اجتهاد الباحثين، وأيضاً محل اكتشاف من قبل المنظمات التي بدأت تلتزم منافع الاهتمام بالمعرفة كمورد إستراتيجي، مسؤول بشكل مباشر عن تحقيق المزايا التنافسية في بيئة العمل الحديثة. حيث أصبحت إدارة المعرفة تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمنظمات لمواجهة محيط يتسم بالإبداع والجودة والتطوير المستمر، كذلك اجتهد الباحثون من خلال معابنتهم لكثير من الحالات العلمية في إدارة المعرفة لتقديم بعض النماذج لتطبيقها، والتي تتضمن أهم المتطلبات الضرورية وكذلك العمليات الأساسية.

كما لوحظ من خلال دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، أن لها أثر على الكثير من الجوانب، فثقافة المنظمات قد تكون معيقاً لتبني إدارة المعرفة وتحقيق عملياتها الأساسية، بحيث يجب تهيئة بيئة ثقافية داعمة للسلوك المعرفي الواعي من قبل الأفراد، ولتحقيق ذلك يجب تضافر كافة الجهود التنظيمية من أجل تحقيق النجاح.

# الفصل الثالث

## دراسة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

في شركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل -

**تمهيد:**

بعد الدراسة النظرية للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، وجب علينا التطرق إلى الدراسة التطبيقية لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسة، وقد كانت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع بجبل المعتمدة في هذه الدراسة الميدانية كونها شركة عمومية بالمساهمة وتعمل في ظل سياسة ذات طابع تجاري وصناعي، كما تعتبر أكبر الشركات التجارية نظرا لنشاطها الرئيسي في إنتاج نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، لدى وجب علينا دراسة هذه المؤسسة بنوع من التفصيل وذلك بإعطاء نظرة عامة حولها من خلال تقديمها بشكل عام، حيث سنتطرق إلى نشأتها وعرض الهيكل التنظيمي لها والمهام والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث سيتم الاعتماد على تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية وإجراء الاختبارات الإحصائية الملائمة لدراسة صحة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة، ومن ثم الإجابة على سؤال الإشكالية الرئيسي المتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز – جيبل -؛

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: تقديم وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

**المبحث الأول: تقديم شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل-**

تعد شركة سونلغاز المديرية الرئيسية في ميدان التموين بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر مهامها الرئيسية إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء، بالإضافة إلى نقل وتوزيع الغاز عن طريق القنوات. التشريعات الجديدة تسمح لها بالبحث في إمكانية المساهمة في نشاط قطاعات أخرى من أجل تحقيق منفعة للمؤسسة خصوصا في ميدان تجارة الكهرباء والغاز في الخارج منذ إصدار القانون المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق القنوات وشركة سونلغاز أعادت الهيكلة من أجل التكيف مع النصوص الجديدة ولقد تحولت اليوم إلى مجمع صناعي يتكون من 31 فرعا و 09 شركات مساهمة وتوظف أكثر من 56500 عامل وعاملة.

شركة سونلغاز دائما تلعب دورا مرجح في التطور والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر ومشاركتها في تجسيم السياسة الطاقوية الوطنية وفي قياس أهم إنجازات برامج نسبة 98% أما بالنسبة للتوزيع العمومي للغاز فتغطي حوالي نسبة 40%.

**المطلب الأول: نشأة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل-**

تأسست شركة سونلغاز في عهد الاستعمار الفرنسي سنة 1947 تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر (EGA) وكانت تقوم بإنتاج ونقل الكهرباء، وبعد استقلال الجزائر سنة 1962 واجهت عدة تحديات منها:

- تعويض اليد العاملة الفرنسية الراحلة.

- ضمان استمرارية الخدمة ( تزويد المواطن بالطاقة).

لمواجهة هذه الوضعية اعتمدت سونلغاز على ترقية بعض العمال الإداريين الذين كانوا يشتغلون مناصب في عهد الإدارة الاستعمارية، وكذلك الاحتفاظ ببعض التقنيين الفرنسيين في مناصبهم لوضع الموظفين الجزائريين الجدد بمعيتهم قصد اكتساب الخبرة.

سنة 1969 كان تاريخ ميلاد الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمختصر "سونلغاز" بموجب الأمر رقم 69- 59 المؤرخ في 28 جويلية 1969 القاضي بحل شركة كهرباء وغاز الجزائر وإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ( سونلغاز).

في سنة 1983 تم إعادة هيكلة هذه الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بواسطة مرسوم رئاسي يسمح بظهور ستة (06) فروع جديدة على شكل مؤسسات صغيرة، وهذا لمواجهة الطلب المتزايد على الطاقة (الكهرباء والغاز) خاصة الكهرباء الريفية، وهذه الفروع هي:

- 1- **كهرقيب (kahrakib):** تهتم بتركيب معدات الكهرباء، الخطوط والمحولات ذات الضغط العالي؛
- 2- **كهريف (kahrif):** تقوم بأشغال الكهرباء والإنارة الريفية؛
- 3- **كنغاز (kangaz):** تقوم بإنشاء قنوات نقل وتوزيع الغاز؛
- 4- **انرغا (inerga):** تقوم بأشغال الهندسة الصناعية؛
- 5- **التركيب (aterkib):** تهتم بعمليات التركيب الصناعي؛
- 6- **Amc:** تقوم بصناعة العدادات وأجهزة المراقبة.

بفضل هذه الشركات أصبحت سونلغاز تملك القوة والقدرة في ميدان الكهرباء والغاز وتلبي حاجيات التطور الاقتصادي والاجتماعي في البلاد.

في سنة 1991 تغير الطابع القانوني لسونلغاز لتصبح طبقا للمرسوم التنفيذي 475/91 المؤرخ في 1991/12/14 لتصبح شركة ذات طابع عمومي صناعي وتجاري (EPIC) وتحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم.

في فيفري 2002 تمت المصادقة على القانون 02/01 المتعلق بالكهرباء ونقل الغاز بواسطة القنوات. هذا القانون أنهى احتكار سونلغاز لسوق الطاقة وفتح مجال المنافسة للشركات الخاصة ماعدا في مجال الكهرباء والغاز الذي بقي تحت تصرف متعامل مختص وهو شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) وشركة أخرى مختصة في نقل الغاز وهي شركة تسيير ونقل الغاز (GRTG).

نظرا لهذا التنظيم ظهر ما يسمى لجنة ضبط الكهرباء والغاز (CREG) والتي من مهامها السهر على ضبط مجال المنافسة في سوق الكهرباء والغاز لمصلحة الفاعلين والمستهلكين.

في جوان 2002 ظهر الهيكل التنظيمي الجديد لسونلغاز (EPIC) وأصبحت سونلغاز شركة ذات أسهم (SPA) وتم بذلك تزويدها بمجلس إدارة وجمعية عامة أصبحت تسيير من طرف رئيس مدير عام.

عملية هيكلية سونلغاز تواصلت سنة 2004، بداية من جانفي حيث ظهر إلى الوجود ما يعرف بالمجمع الصناعي وعليه ظهرت ثلاث (03) شركات لمهن سونلغاز القاعدية وهي:

1- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)؛

2- الشركة الجزائرية لتسيير شبكات نقل الكهرباء (GRTE)؛

3- الشركة الجزائرية لتسيير شبكات نقل الغاز (GRTG).

في سنة 2006 ظهرت خمسة (05) شركات للمهن القاعدية لشركة سونلغاز تم الإعلان عنها ويتعلق الأمر بـ:

1- النظام الكهربائي المكلف بتسيير عملية إنتاج ونقل الكهرباء؛

2- شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر (SDA)؛

3- شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC)؛

4- شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (SDE)؛

5- شركة الكهرباء والغاز للغرب (SDO).

في سنة 2007 ظهرت مراكز الانتقاء والتكوين، من بينها معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز ويضم ثلاث (03) مراكز للتكوين: مركز عين مليلة، مركز البليدة، مركز بن عكنون، مع أربع مراكز للانتقاء.

في سنة 2009 انتهت عملية هيكلية سونلغاز بظهور:

- الشركة الطاقوية للكهرباء والغاز (SEEG)؛

- الجزائرية التكنولوجية للإعلام (ELTI)؛

- شركة العقارات الكهربائية والغازية.

لتصبح سونلغاز عند انتهاء عملية الهيكلة بمثابة مجمع صناعي مكون من 39 شركة منها ستة (06) عن طريق المساهمة، وتشغل أكثر من 56500 عامل وعاملة، ويقدر رقم أعمالها 24000000000 مليار دينار جزائري.

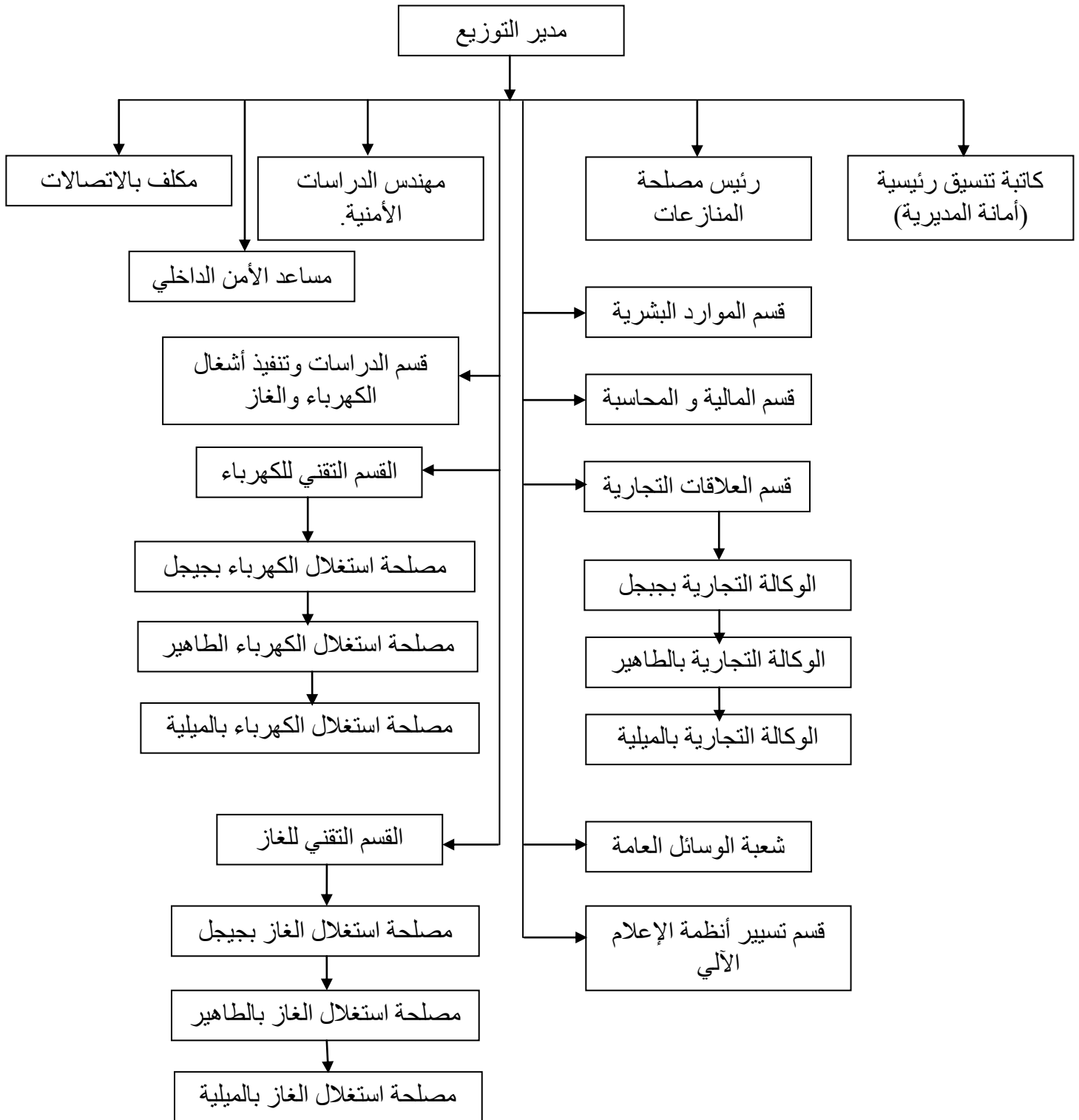
تعتبر شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بجيجل إحدى الفروع التابعة لشركة التوزيع بالشرق حيث تقع وسط مدينة جيجل يحدها من الشرق مقر بلدية جيجل، ومن الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الجنوب مديرية الضرائب والخطوط الجوية الجزائرية ومن الغرب الشركة الجزائرية للمياه.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل -**

إن الهيكل التنظيمي للشركة هو وسيلة لخدمة أهدافها، لهذا يجب أن توفر أحسن الشروط من أجل استغلال جميع الطاقات المتاحة فيها لتحقيق هدفها المنشود، وتتكون شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل - من: المديرية العامة، مصلحة الاستغلال، مصلحة الموارد البشرية وعدة مصالح أخرى وسنوضح المهام المرتبطة بكل منها فيما يلي. والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للشركة.



شكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيجل -



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل -.

يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية مما يلي:

### 1- المدير:

- بصفته مديرا تنفيذيا فهو يقوم بتنفيذ الإستراتيجيات المحددة من طرف الشركة العامة والتنسيق بين مختلف رؤساء المصالح والأقسام الفرعية وتوجيه وتنظيم أعمال هذه الهياكل ومن بين صلاحياته:
- اتخاذ القرارات المتعلقة بالأهداف والسياسات العامة لكل نشاطات المديرية؛
- توزيع الوظائف والمهام على مختلف رؤساء الأقسام ومساعديه؛
- العمل على التنسيق والتوجيه والنصح والإرشاد لمختلف أعضاء مجلس المديرية.

### 2- الأمانة:

- تعتبر المساعد الأيمن للمدير ومن أهم الأعمال التي تتكلف بأدائها نجد:
- تنظيم مواعيد المدير وتسجيلها وكذا عملية الزيارات والاستقبال؛
- استلام وإرسال البريد اليومي وعرضه على المدير للإطلاع عليه ثم توزيعه على مختلف الأقسام؛
- استقبال المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير.

### 3- الملحق القانوني ( رئيس مصلحة المنازعات):

- من المهام التي يقوم بها نجد:
- الدفاع على مصالح المديرية في القضايا التي ترفع في المحاكم ضدها؛
- رفع الدعاوي ضد كل متعدي على أملاك الشركة؛
- التكفل بالشكاوي المقدمة من طرف المواطنين المتضررين من الإنقطاعات أو الضغط الكهربائي.

### 4- مهندس الدراسات الأمنية:

- من المهام التي يقوم بنا نجد:
- السهر على تطبيق القواعد والأوامر المتعلقة بالصحة والأمن؛
- تسطير برنامج للتحسيس وشرح القواعد الرئيسية للأمن وكذلك متابعة تطبيقها في الميدان عن طريق القيام بدورات ترفيهية وهذا قصد تقادي حوادث العمل؛
- القيام بمراقبة أماكن العمل ومدى تطابقها للظروف الملائمة للعمل.

### 5- مساعد الأمن الداخلي:

- من مهامه:
- التنسيق مع فرع شركة الوقاية والعمل الأمني في كل القضايا المتعلقة بالأمن داخل المديرية للأفراد والممتلكات؛
- التنسيق مع السلطات الأمنية فيما يخص القضايا الأمنية؛

**6- المكلف بالاتصالات:**

من مهامه:

- تحضير المواعيد الإعلامية للمدير بالتنسيق مع وسائل الاتصال المرئية والمسموعة؛
- المشاركة في الحملات التحسيسية ضد الأخطار التي تتجم على استعمال الكهرباء والغاز؛
- الرد على كل ما ينشر أو يذاع على الشركة في الصحف أو الإذاعات.

**7- قسم المالية والمحاسبة:**

له ثلاث مصالح، مصلحة المالية، مصلحة الميزانية، مصلحة استغلال المحاسبة، ومن مهامه نجد:

- إعداد الميزانية السنوية للمديرية واحتياجات خزينة المديرية على المدى القريب؛
- دفع مستحقات المتعاملين من شركات خدماتية، وتجار متعاملين؛
- تسوية الحسابات البنكية.

**8- قسم العلاقات التجارية:**

يقوم بعدة مهام من بينها:

- القيام بإجراءات تزويد الزبائن (ربط) بالطاقة الكهربائية والغازية؛
- تسيير قائمة الزبائن والتكفل بمختلف مشاكلهم؛
- تسيير الزبائن التوتر المتوسط والضغط المتوسط بالنسبة للرصد والفوترة والتسوية؛

**9- شعبة الشؤون العامة:**

من المهام التي تقوم بها:

- ضمان تسيير ممتلكات المديرية من بنايات ومكاتب وغيرها؛
- شراء وتزويد المصالح بالأدوات المكتبية وبكل وسائل العمل الضرورية؛
- تسيير حظيرة السيارات صيانة ومتابعة أجهزة الإعلام الآلي.

**10- القسم التقني للغاز:**

من المهام التي يقوم بها:

- تحضير برنامج الصيانة الخاص بالمنشآت؛
- متابعة وتحليل الإحصائيات الخاصة بحوادث قنوات الغاز؛
- مراقبة استغلال الشبكة الغازية.

**11- القسم التقني للكهرباء:**

من المهام التي يقوم بها:

- القيام بدراسات تقنية لتطوير الشبكة الكهربائية؛
- وضع برنامج لصيانة المنشآت الكهربائية؛

- تلقي طلبات المواطنين فيما يخص التزويد بالكهرباء وإجراء الدراسات الخاصة بذلك ومن ثم التنسيق مع باقي الأقسام كل فيما يخصه.

### 12- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:

من المهام التي يقوم بها:

- مشاركة الأقسام ومساعدتها في استعمال مختلف التطبيقات الإعلامية في التسيير؛
- تزويد المصالح بعتاد الإعلام الآلي حسب الاحتياج؛
- صيانة ومتابعة أجهزة الإعلام الآلي؛

### 13- قسم الموارد البشرية (وهو القسم محل التريص)

هو الهيئة المكلفة بالمتابعة وتطبيق التشريعات وقوانين العمل المتعلقة بالتوظيف، علاقات العمل الاجتماعي، الانضباط والنصوص المنظمة للعلاقات القائمة بين المستخدم والعمال والمحيط الداخلي للمؤسسة.

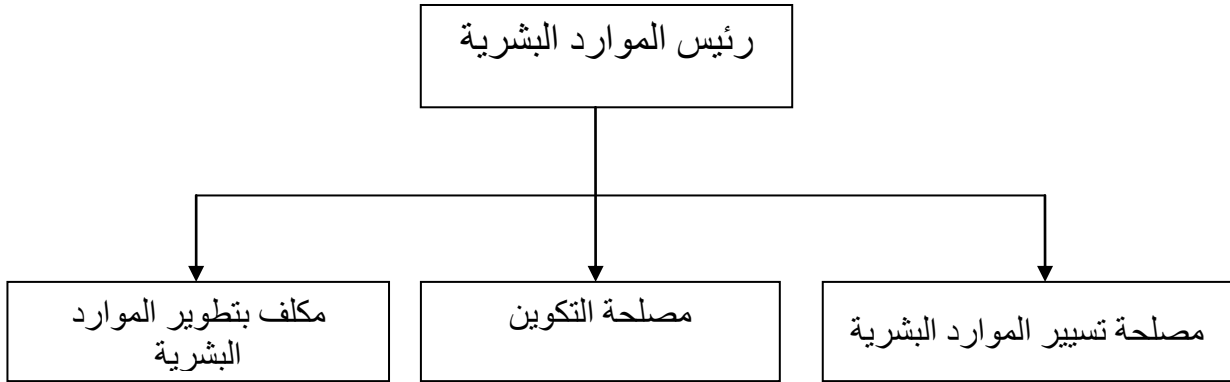
يمكن اعتبار تسيير الموارد البشرية العملية الخاصة لجلب الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو النشاط الإداري المتمثل في التخطيط للعنصر البشري أو القطاع المهتم باستمرارية وجود القوى العاملة التي تنتمي إليها المنظمة.

ويقوم بعدة مهام يمكن إيجازها في:

- السهر على تطبيق القانون الداخلي والاتفاقية الجماعية للشركة في مجال العمل؛
- المحافظة على تطبيق القانون فيما يخص حقوق وواجبات العمال؛
- تحضير مخطط التوظيف والتكوين حسب احتياجات المديرية؛
- تحضير مخططات الترقية؛
- تحرير الإحصائيات الخاصة بالموارد البشرية؛
- إعداد أجور العمال؛
- وينقسم إلى المصالح التالية:
- مصلحة تسيير الموارد البشرية؛
- مصلحة التكوين؛
- مكلف بتطوير الموارد البشرية.

الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية:

شكل رقم (14): الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل -.

### 1- وظائف ومهام مصلحة تسيير الموارد البشرية: من الوظائف الرئيسية لهذه المصلحة نجد:

- التكفل بتحضير وإصدار رواتب العمال وكل العناصر المتعلقة بنشاطاتهم وكذا الشكاوي؛
- التكفل بالتسيير الإداري للموظفين ( الملف الإداري والملف المعلوماتي)؛
- تحضير وتنفيذ كل العناصر المتعلقة بفعل يدخل في تسيير وتنمية الحياة العملية للموظفين؛
- السهر على تطبيق القواعد المعمول بها في تسيير الموظفين (النظام الداخلي للشركة، بنود الاتفاقية جماعية والمناشير والمذكرات التطبيقية)؛
- التنسيق مع مركز طب العمل التابع للشركة في مجال المتابعة الطبية؛
- التنسيق مع الهيئات الخارجية مثل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، مديرية الضرائب والتعاضدية العامة لعمال الصناعات الكهربائية والغازية؛
- تحديد الرزنامة الإحصائية الشهرية، الثلاثية، السداسية في مجال تسيير الموارد البشرية على سبيل المثال: التشغيل، التعيين، التحويل...

### 2- وظائف ومهام مصلحة التكوين: تتمثل فيما يلي:

- يعتبر التكوين المهني من الاستثمارات ذات الأولوية في شركة سونلغاز ويشكل الوسيلة المميزة لتلبية حاجياتها من عمال مؤهلين لتقويم وتطوير الموارد البشرية لرفع مستوى التأهيل والكفاءة لمتطلبات التطور التقني والتكنولوجي والتسيير، لهذا تم خلق مصلحة بقسم الموارد البشرية مهامها الرئيسية تكمن فيما يلي:
- القيام بدراسات قصد البحث عن الاحتياجات والنقائص في مجال تكوين الموظفين؛
- تلبية حاجيات المديرية من يد عاملة مؤهلة بما يتماشى وحرف الشركة؛
- ضمان رفع مستوى المعارف الأساسية لصالح العمال؛
- تحسين مستوى العمال لتمكينهم من اكتساب المعارف والتحكم اللازم مع تحديث التقنيات التكنولوجية الضرورية لتطوير الشركة؛

- تسهيل وتحضير الترقية الداخلية للعمال؛
- القيام بدراسات من أجل عرض مشاريع خطة التكوين، التريص، التمهين، وكذا مشاريع عقد التكوين والتمهين وفقا للتشريع المعمول وأحكام الاتفاقية الجماعية؛
- تحديد الإحصائيات الخاصة بتكوين الموظفين في المعاهد التابعة لسونلغاز وكذا المعاهد الخارجية ومتابعتها.

### 3- وظائف ومهام فرع تنمية وتطوير الموارد البشرية: تتمثل في:

- القيام بتحضير مخطط التشغيل الداخلي والخارجي القصير والمتوسط والبعيد المدى اعتمادا على الهيكل التنظيمي لما يحتويه من مناصب شاغرة؛
- المشاركة في مختلف المخططات الخاصة بالموارد البشرية؛
- التكفل بتحضير ومعالجة عمليات التقييم والتنقيط الدوري للموارد البشرية؛
- التكفل بعملية التشغيل أو التوظيف، ويكون بناء على عقد مبرم بين مديرية التوزيع بجيغل والمديرية العامة لشركة التوزيع بالشرق طبقا لمخطط التشغيل، حيث يقوم هذا الفرع تحت إشراف رئيس قسم الموارد البشرية تحت مسؤولية مدير التوزيع ابتداء من الإعلان عن المناصب الشاغرة إلى تنقية واختيار المرشحين الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة.

### المطلب الثالث: مهام وأهداف شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز - جيغل - أولا- مهام الشركة

تتجسد المهام الرئيسية لتوزيع الكهرباء والغاز بجيغل في:

- استغلال وصيانة وتطوير الشبكة الكهربائية والغازية للمناطق التي تقع تحت تصرفها؛
- تطوير شبكاتها الكهربائية والغازية حتى تسمح لها بإمداد طالبا الطاقة سواء منها العاديين أو المنتجين الصناعيين؛

- تسويق الكهرباء والغاز؛

- العمل على جودة الخدمة وفعاليتها؛

- ضمان استمرارية الخدمة بأسعار معقولة؛

- تلبية طلبات تزويد الزبائن الجدد وإصدار فواتير استهلاك الطاقة وتحصيلها.

### ثانيا- أهداف الشركة

تتمثل الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها في:

- تلبية احتياجات المواطنين عبر كامل التراب الوطني والاكتفاء الذاتي في الكهرباء والغاز؛
- تغطية احتياجات المواطنين والمستثمرين من الطاقة ( الكهرباء والغاز)؛
- السعي إلى مواكبة التصاعد المستمر على طلب الطاقة الكهربائية وذلك بإنجاز محطات توليد جديدة عن طريق استثمار مباشرة أو تشجيع الخواص للعمل في الميدان.

**المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

نرمي من خلال المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة الميدانية، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها. لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات المجمعة، ونختم هذا المبحث بإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها.

**المطلب الأول: تخطيط وتصميم أداة الدراسة**

في هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها.

**أولاً- مجتمع وعينة الدراسة:**

يضم مجتمع الدراسة جميع عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل - والبالغ عددهم ( 338 ) عامل موزعين على ثلاث أصناف وظيفية من إطارات، أعوان التحكم(عمال مهارة، عمال مهارة صغرى) وأعوان التنفيذ.

**الجدول رقم (03): توزيع الموارد البشرية حول المستوى الوظيفي خلال الفترة 2013-2014**

العدد	المستوى الوظيفي
85	إطارات
106	عمال مهارة
62	عمال مهارة صغرى
85	عمال تنفيذ
338	المجموع

المصدر : مصلحة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل -.

نظرا لصعوبة الوصول إلى كل العمال بالشركة محل الدراسة بسبب نظام العمل، حيث يوجد عدد كبير من أعوان التحكم والتنفيذ موزعين في مراكز مختلفة في كل من الطاهير والميلية، تم اختيار عينة طبقية عشوائية قدرها 60 فرد أي ما نسبتها 17.75% من مختلف الفئات المهنية ، وهذا لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.

**ثانياً- أداة الدراسة**

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، وهذا لاعتباره الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، وهذا الأخير تم تصميمه بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وكذا بالاعتماد على خبرة بعض الإطارات في المؤسسة محل الدراسة.

ويغطي الاستبيان ثلاث محاور رئيسية هي محور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور الثقافة التنظيمية، محور إدارة المعرفة.

**المحور الأول للاستبيان:** البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، الصنف المهني أو الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي.

**المحور الثاني للاستبيان:** الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل للدراسة)

يتضمن هذا المحور مكونات الثقافة التنظيمية تحتوي على عبارات مخصصة لقياس الثقافة التنظيمية وهذه العبارات هي:

القيم التنظيمية: وتضم العبارات المرقمة من (01) - (07)؛

المعتقدات التنظيمية: وتضم العبارات من (08) - (14)؛

التوقعات التنظيمية: وتضم العبارات من (15) - (21)؛

ممارسات الإدارة: وتضم العبارات من (22) - (28)؛

الأنماط السلوكية: وتضم العبارات من (29) - (35).

**المحور الثالث للاستبيان:** إدارة المعرفة ( المتغير التابع للدراسة).

يتضمن هذا المحور عبارات مرتبطة بإدارة المعرفة وتتضمن 8 عبارات، وقد قابل عبارات المحور الثاني (الثقافة التنظيمية) والثالث (إدارة المعرفة) من الاستبيان مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمؤييس ليكارت الخماسي، والموزعة كما يلي

**الجدول رقم (04):** توزيع درجات عبارات المحور الثاني والثالث وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين.

**المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة**

لاختبار أداة الدراسة سنحاول دراسة صدق وثبات الأداة.

**أولا- صدق أداة الدراسة:** تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

**1 صدق المحكمين:** لمعرفة صدق أداة الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف لمناقشتها من حيث

شموليتها وإمكانيتها لتحقيق الهدف الذي ترمي إليه، كما تم عرض الاستبيان على أساتذة من

أعضاء هيئة التدريس، أنظر الملحق رقم (01).



وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، كما طلب من المحكمين إبداء النصح بإدخال أي تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحاً، أو إضافة أي عبارة جديدة ليزداد الاستبيان شمولاً أو حذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية، وقد تم تعديل بعض العبارات بناء على ملاحظات الأساتذة.

## 2 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعينة الدراسة المكونة

من (60 فرد) وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة (العبارة) والدرجة

الكلية للمحور التابعة له، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم(05): صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

الرقم	العبارات	
	معامل الارتباط R	القيم التنظيمية
1	0.762	يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة
2	0.099	أحرص على تكوين علاقات اجتماعية جيدة مع زملائي في العمل حتى أستفيد من معارفهم
3	0.789	ينقسم الموظفون المعلومات والمعارف التكنولوجية وهم منفتحين على الأفكار الجديدة
4	0.695	تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل
5	0.583	أشعر بالفخر لأنني أعمل في شركة أتعلم منها
6	0.598	أدرك أن الوظيفة التي أقوم بها تحتاج إلى قدر كبير من المعرفة
7	0.528	أنا على استعداد لأداء ساعات إضافية بدون أجر من أجل الحصول على المعرفة اللازمة لأداء وظيفتي
		المعتقدات التنظيمية
8	0.549	العلاقات بين الإدارة والموظفين تسودها الثقة
9	0.710	أعرف زملائي في العمل وأعتبرهم مصدر ثقة
10	0.792	أنا أثق في المعلومات والمعرفة التي أتلقاها من الإدارة
11	0.698	أنا أثق في المعرفة والمعلومات التي أتلقاها من زملائي في العمل
12	0.168	العمل الجماعي بالشركة في شكل فريق يسمح لي باكتساب معلومات ومعارف جديدة
13	0.531	أعتقد أن كل فرد في الشركة لديه فرصة التعلم واكتساب المعرفة داخل الشركة
14	0.698	لا يوجد في الشركة مشكل احتكار المعلومات والمعرفة

التوقعات التنظيمية			
0.14	0.317	أعتبر الشركة التي أعمل بها مكان خاص حيث يتقاسم الموظفون العديد من الأشياء المشتركة	15
0.000	0.745	مدح وشكر المدير للمعرفة التي أملكها سوف يدفعني إلى التعلم أكثر	16
0.000	0.471	الإدارة على علم بالمعرفة التي يكتسبها كل موظف	17
0.000	0.487	حصولي على فرص التدريب والتعلم داخل الشركة سوف يزيد من معارفي	18
0.000	0.531	أستطيع أن أكون مبدعا في هذه الشركة	19
0.000	0.621	تسمح لي وظيفتي بالشركة بتوظيف كل قدراتي المعرفية	20
0.000	0.722	أستطيع توظيف قدراتي المعرفية داخل هذه الشركة بشكل أفضل من عملي بشركات أخرى	21
ممارسات الإدارة			
0.000	0.460	نتق الإدارة في إمكانيات الأفراد حين توكل إليهم مهام معينة	22
0.000	0.862	يتم تكريم وتحفيز الأفراد الذين يساهمون في الإبداع ومشاركة المعارف وتطبيقها	23
0.000	0.812	تشجع الإدارة الأفراد على اتخاذ الإجراء المناسب حتى لو لم توجد قواعد لاتباعها	24
0.000	0.780	يمكن مناقشة الإدارة العليا في قراراتها وتعليماتها	25
0.000	0.663	تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للموظفين	26
0.000	0.819	يجري تقييم الأفكار الجديدة على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها	27
0.000	0.744	تتم الترقية للفرد في المؤسسة بناء على حجم المعرف والمهارة التي يكتسبها أكثر من اعتماد الأقدمية	28
الأنماط السلوكية			
0.000	0.371	لا أتردد في مشاركة قدراتي المعرفية مع زملائي	29
0.000	0.525	أمارس نفس المهام بطرق مختلفة من أجل التعلم أكثر	30
0.000	0.711	زملائي حريصون على التعلم من بعضهم البعض	31
0.000	0.700	يدرك زملائي أهمية المعرفة لذلك فهم يحترمون كل شخص يتمتع بها	32
0.000	0.650	تتاح لي الفرصة للتعلم من مديري المباشر	33
0.000	0.495	يتم تقدير ومدح الموظفين الذين يساهمون في بناء المعرفة وتبادلها	34
0.000	0.431	ييدي الموظفون داخل الشركة اهتماما بالغا بتحسين معارفهم	35

إدارة المعرفة		
0.000	0.590	36 يتم توفير الوسائل التي تساعد الأفراد على تبادل المعارف فيما بينهم كحلقات الحوار والاجتماعات العامة
0.000	0.582	37 لدى الأفراد استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة ما لديهم من معارف وخبرات مع الآخرين دون خوف من فقدان مركزهم الوظيفي
0.000	0.763	38 الأفراد لديهم وقت إضافي ليتحاوروا حول مشاكل العمل ويتبادلوا الحلول والخبرات
0.000	0.784	39 تسعى الشركة إلى جذب الكفاءات المتميزة والمبدعين من الخارج، كالجوامع ومراكز الاستثمار للمساعدة على توليد معارف جديدة
0.000	0.729	40 أحيانا يكلف الأفراد في وظائف معينة لإتمام أعمال تخصص وظائف أخرى
0.000	0.805	41 يميل الأفراد إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر
0.000	0.696	42 يتم تشجيع الأفراد على توليد الأفكار المبدعة والإتيان بالجديد في أداء أعمالهم
0.000	0.668	43 تتابع الشركة مستوى تطبيق الأفراد لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

يبين الجدول معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات المحور (القيم التنظيمية) السائدة والدرجة الكلية لفقراته، حيث أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين 0.099 و 0.862 وهي جميعها موجبة كما أن  $r$  المحسوبة لجميع فقرات المحور الأول أكبر من  $r$  الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 59. ومستوى المعنوية لكل فقرة أقل من 0.05، وهذا يعني أن فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

بالنسبة للمحاور الأخرى المتعلقة (المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الممارسات الإدارية الأنماط السلوكية) وإدارة المعرفة فيلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل فقرات المحاور أكبر من  $r$  المحسوبة لجميع فقرات المحاور أكبر من  $r$  الجدولية عند مستوى المعنوية 0.05 ودرجة حرية 59 وهذا يعني أن الفقرات التابعة لكل محور صادقة لما وضعت لقياسه

ثانياً - ثبات أداة الدراسة:

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام نظام الإحصاء spss، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لكل من المحاور الستة إضافة معامل الثبات الكلي والنتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم(06): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ للثبات	أرقام العبارات	الثبات لأداة الدراسة
0.795	7 - 1	القيم التنظيمية
0.781	14 - 8	المعتقدات التنظيمية
0.735	21 - 15	التوقعات التنظيمية
0.883	28 - 22	ممارسات الإدارة
0.719	35 - 29	الأنماط السلوكية
0.881	43 - 36	محور إدارة المعرفة
0.92	43 - 1	الثبات الكلي لأداة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

تتراوح معامل الثبات لمحاور الاستبيان بين 0.719 و 0.883 ، أما معامل الثبات الكلي فقد بلغ 0.92 مما يدل على أن أداة الدراسة (الاستبيان) تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) وثباتها، تم توزيع 80 استمارة على أفراد عينة الدراسة وأمكن استرجاع 60 استمارة، أي ما نسبته 75% من الحجم الإجمالي للاستبيانات الموزعة.

**المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان)**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والذي يرمز له بالرمز (Spss).

وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحراف المعياري... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ.<sup>1</sup>

فيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

#### أولاً- المدى

حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (4=1-5) تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (4 = 5/0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.8=1+0.8)، وهذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كمايلي:  
- من 1 إلى 1.80 يمثل (غير موافق جدا)؛

<sup>1</sup> محمد بلال الزعبي وعباس الطلافحة، النظام الإحصائي Spss، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص:12.

- من 1.81 إلى 2.60 يمثل ( غيرموافق) ؛
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل (محايد)؛
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل (موافق)؛
- من 4.21 إلى 5.00 يمثل ( موافق جدا)؛

#### ثانيا- التكرارات والنسب المئوية

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

#### ثالثا- الوسط الحسابي

هو عبارة عن متوسط قيم البيانات، حيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده، إذ يعرف على انه مجموع المشاهدات مقسوما على عددها.

#### رابعا- معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبيان.

#### خامسا- معامل الارتباط (بيرسون)

يستخدم هذا المعامل لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، ويستخدم أيضا لاختبار صحة الفرضيات.

#### المبحث الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا معرفة مدى الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة المتواجدة بالمنظمة، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور الثلاثة للاستبيان والمتمثلة في محور الخصائص الشخصية والوظيفية ومحور الثقافة التنظيمية ومحور إدارة المعرفة.

#### المطلب الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية

نرمي من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

## أولاً- الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول التالي:  
الجدول رقم(07): توزيع مفردات العينة وفق متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
66,7	40	ذكر
33,3	20	أنثى
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

يتضح من الجدول السابق أن (40) من أفراد العينة ذكور، وهم يمثلون ما نسبته 66.7% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث (20) أي ما نسبته 33.3% من الحجم الإجمالي للعينة ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل بمؤسسة توزيع الكهرباء، والذي يحتاج في كثير من الأحيان إلى الجهد العضلي للتعامل مع الآلات والتجهيزات.

## ثانياً- السن

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنهم كما هو موضح في الجدول التالي:  
الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
16.7	10	أقل من 25 سنة
21.6	13	من 25 إلى 32 سنة
45	27	من 33 إلى 40 سنة
16.7	10	أكثر من 40 سنة
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن 27 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 33 إلى 40 سنة أي ما نسبته 45% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين 13 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 25 إلى 32 سنة أي ما نسبته 21.7% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة وأكثر من 40 سنة 10 أفراد أي ما نسبته 16.7% .

## ثالثا- المؤهل العلمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول التالي:  
الجدول رقم(09): توزيع مفردات العينة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
21.7	13	ثانوي أو أقل
56.6	34	ليسانس
6.7	4	دراسات عليا
15	9	مهندس
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن 34 من أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي أي ما نسبته 56.6% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي ثانوي أو أقل 13 فرد وهم يمثلون ما نسبته 21.7% من الحجم الإجمالي للعينة، أما عدد أفراد العينة الذين يملكون مستوى مهندس بلغ 9 من الحجم الإجمالي للعينة أي ما نسبته 15% في حين تم تسجيل 4 أفراد يملكون دراسات عليا أي ما نسبته 6.7% ويمكن إرجاع ذلك إلى أن طبيعة نشاط الشركة محل الدراسة يحتاج إلى أفراد متخصصين ذوي مستوى تعليمي جيد يستطيعون من خلاله التحكم في الآلات وصيانتها.

رابعا- عدد سنوات الخبرة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): توزيع مفردات العينة وفق عدد سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخبرة
28.4	17	أقل من 5 سنوات
40	24	من 5-10 سنوات
18.3	11	من 10-15 سنة
13.3	8	أكثر من 15 سنة
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول السابق أن 24 من أفراد العينة أنهم يملكون مستوى خبرة من 5 إلى 10 سنوات وهم يمثلون ما نسبته 40% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون مستوى خبرة أقل

من 5 سنوات 17 فرد أي ما نسبته 28.4% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يملكون مستوى خبرة من 10 إلى 15 سنة 11 فرد أي ما نسبته 18.3% من الحجم الإجمالي للعينة، أما 8 أفراد فإنهم يملكون مستوى خبرة أكثر من 15 سنة أي ما نسبته 13.3% من الحجم الإجمالي للعينة.

#### خامسا- المستوى الوظيفي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(11): توزيع مفردات العينة وفق متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	الوظيفة الحالية
16.7	10	إطار
25	15	عامل مهارة
30	18	عامل مهارة صغرى
28.3	17	عامل تنفيذ
100	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن 18 من أفراد العينة هم مهارة صغرى وهم يمثلون ما نسبته 30% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين يمثلون صنف عامل تنفيذ 17 فرد أي ما نسبته 28.3% من الحجم الإجمالي للعينة، وأخيرا بلغ عدد الإطارات 10 أي ما نسبته 16.7% من الحجم الإجمالي للعينة.

#### المطلب الثاني: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية

تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة (One Sample  $t$  test) لتحليل فقرات الاستبيان، حيث تكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 عند درجة حرية 59، بينما تكون الفقرة سلبية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

أولاً- القيم التنظيمية: يتم في الجدول الموالي تحليل نتائج البيانات الخاصة بمتغير القيم التنظيمية عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، واستخدام اختبار  $t$ :



الجدول رقم(12): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالقيم التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق جدا		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق جدا		المتوسط الحسابي	قيمة t المحسوبة	مستوى المعنوية
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
1	يتم تشجيع العمال على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة	21.7	13	28.3	17	3.3	2	28.3	17	18.3	11	3.07	0.348	0.000
2	أحرص على تكوين علاقات اجتماعية جيدة مع زملائي في العمل حتى أستفيد من معارفهم	16.7	10	71.7	43	6.7	4	5	3	-	-	4.00	11.668	0.000
3	يتقاسم العمال المعلومات والمعارف التكنولوجية وهم منفتحين على الأفكار الجديدة	20	12	43.3	26	11.7	7	18.3	11	6.7	4	3.52	3.335	0.001
4	تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل	-	-	20	12	28.3	17	31.7	19	20	12	2.48	-3.873	0.000
5	أشعر بالفخر لأنني أعمل في شركة أتعلم منها	10	6	60	36	20	12	6.7	4	3.3	2	3.67	5.891	0.000
6	أدرك أن الوظيفة التي أقوم بها تحتاج إلى قدر كبير من المعرفة	11.7	7	28.3	17	36.7	22	16.7	10	6.7	4	3.22	1.561	0.124
7	أنا على استعداد لأداء ساعات إضافية بدون أجر من أجل الحصول على المعرفة اللازمة لأداء وظيفتي	11.7	7	50	30	11.7	7	18.3	11	8.3	5	3.38	2.547	0.013
0.000	3.903	3.33	جميع عبارات متغير القيم التنظيمية											

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات Spss.

فيما يلي تحليل لنتائج الجدول السابق حيث تم ترتيب العبارات تنازليا حسب قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة:

**العبارة (2):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4 وهي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة والتي تبلغ قيمته 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 11.668 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية المقدره بـ 2.00 كما بلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05، وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على أن تكوين علاقات اجتماعية جيدة مع زملائهم في العمل بغرض الاستفادة من معارفهم، وهو ما يعكس الوعي بأهمية العلاقات بين الأفراد إذ تعتبر مدخلا لتبادل الأفكار والمعارف.

**العبارة (5):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.67 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3 وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 5.891 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية المقدره بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة أي أنهم يشعرون بالفخر لانتمائهم لشركة يتعلمون منها مما يدفعهم للعمل أكثر من أجل اكتساب معارف جديدة.

**العبارة (3):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.52 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3 وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 3.335 وهي أكبر قيمة  $t$  الجدولية المقدره بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.001 وهو أقل من 0.05، وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن العمال يتقاسمون المعلومات والمعارف وهم منفتحين على الأفكار الجديدة لأن نجاح الشركة يعتمد على ضمان حرية انتقال المعلومات والمعارف ومشاركتها بين العاملين، وعلى زيادة مستوى الاعتماد المتبادل لتحقيق النتائج بين العمال.

**العبارة (7):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.38 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 2.547 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية المقدره بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.013 وهو أقل من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أنهم مستعدون لأداء ساعات إضافية بدون أجر من أجل الحصول على المعرفة، وهو ما يعكس قيمة ايجابية في العمال.

**العبارة (6):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.22 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 1.561 وهي أصغر من قيمة  $t$  الجدولية المقدره بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.124 وهو أكبر من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على رفض أفراد العينة لهذه العبارة أي عدم

إدراك أفراد العينة أن الوظيفة التي يشغلونها تحتاج إلى قدر كبير من المعرفة، وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف التي يشغلها أفراد العينة.

**العبارة رقم (1):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.07 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 0.348 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية المقدره بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أنه يتم تشجيع العمال على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة ويرجع ذلك إلى رغبة الإدارة في تطوير الجانب الإبداعي لدى العاملين والسعي إلى كسر الروتين الذي يقتل الإبداع والتطوير.

**العبارة (4):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.48 وهي أصغر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة بالقيمة لهذه العبارة -3.873 وهي أصغر من  $t$  الجدولية المقدره بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن الإدارة تُشرك العمال في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وهو ما يعكس اهتمام الإدارة بمقترحات العمال وترجمتها إلى واقع .

بشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي للفقرات الخاصة بالقيم التنظيمية يساوي 3.33 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي الذي يساوي 3، وبلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000، وأن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 3.903 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية، مما يدل على موافقة أفراد العينة على عبارات هذا المجال أي أنه يوجد تفاهم في بيئة العمل على سلوكيات وتوجهات تدعم هذه البيئة، بدليل حرص العمال على تكوين علاقات اجتماعية جيدة فيما بينهم، وشعورهم بالفخر لعملهم في الشركة.

**ثانيا- المعتقدات التنظيمية:** يتم فيما يلي تحليل نتائج البيانات الخاصة بالمعتقدات التنظيمية عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، واستخدام اختبار  $t$ ، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (13): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية

الرقم	العبرة	موافق جدا		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق جدا		المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى المعنوية
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
8	العلاقات بين الإدارة والعمال تسودها الثقة	3.3	2	18.3	11	18.3	11	30	18	8.3	5	2.80	-1.447	0.153
9	أعرف زملائي في العمل وأعتبرهم مصدر ثقة	25	15	11.7	7	11.7	7	48.3	29	5	3	3.78	5.563	0.000
10	أنا أثق في المعلومات والمعرفة التي أتلقاها من الإدارة	3.3	2	20	12	11.7	7	58.3	35	6.7	4	3.40	3.169	0.002
11	أنا أثق في المعرفة والمعلومات التي أتلقاها من زملائي في العمل	23.3	14	13.3	8	11.7	7	50	30	1.7	1	3.82	6.437	0.000
12	العمل الجماعي بالشركة في شكل فريق يسمح لي باكتساب معلومات ومعارف جديدة	8.3	5	6.7	4	-	-	85	51	-	-	4.02	20.182	0.000
13	أعتقد أن كل فرد في الشركة لديه فرصة التعلم واكتساب المعرفة داخل الشركة	6.7	4	26.7	16	21.7	13	41.7	25	3.3	2	3.27	2.088	0.041
14	لا يوجد في الشركة مشكل احتكار المعلومات والمعرفة	5	3	41.7	25	20	12	18.3	11	15	9	2.78	-1.561	0.124
جميع عبارات متغير المعتقدات التنظيمية														
0.000 5.333 3.40														

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات Spss.

فيما يلي تحليل لنتائج الجدول السابق حيث تم ترتيب العبارات تنازليا حسب قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة:

**العبارة (12):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.02 وهي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 20.88 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 وبلغ مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن العمل الجماعي بالشركة في شكل فريق يسمح باكتساب معلومات ومعارف جديدة بحيث يؤدي إلى إعطاء تبادل المعرفة بين العمال مما يؤدي إلى الزيادة في الرصيد المعرفي لكل عامل.

**العبارة (11):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.82 وهي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 6.437 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن العمال يتقنون في المعلومات والمعرفة التي يتلقونها من بعضهم البعض وهو ما يعكس عنصر الثقة فيما بينهم.

**العبارة (9):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.78 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3 وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 5.563 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 ، وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن العمال يعرفون زملائهم ويعتبرونهم مصدر ثقة وهذا راجع إلى طبيعة العلاقات الجيدة بين العمال.

**العبارة (10):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.40 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 3.169 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.002 وهو أقل من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن العمال يتقنون في المعرفة و المعلومات التي يتلقونها من الإدارة مما يعد مؤشرا جيدا على وجود ثقة بين الأفراد والإدارة في هذا الجانب.

**العبارة (13):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.27 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 2.088 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.041 وهو أقل من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن كل فرد في الشركة لديه فرصة التعلم واكتساب المعرفة داخل الشركة مما يعني وجود برامج جادة للتطوير والتدريب الخاصة بهذا الجانب، وأن الوظيفة الممارسة تعتبر مصدرا لاكتساب المعرفة.

**العبارة (8):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.80 وهي أصغر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة -1.447 وهي أصغر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 وبلغ مستوى المعنوية 0.153 وهو أكبر من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة أي أن العلاقات بين الإدارة والعمال تسودها الثقة، مما يدل على أن قرارات الإدارة العليا غير قابلة

للقائش من قبل الأفراد بخلاف الممارسات الإدارية الحديثة التي تحت على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وتمكينهم وإتاحة الفرصة للأفراد لمناقشة الأمور الهامة في المنظمة.

**العبارة (14):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.78 وهي أصغر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة -1.561 وهي أصغر من قيمة  $t$  الجدولية المقدره بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.124 وهو أكبر من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أنه يوجد في الشركة مشكل احتكار المعلومات والمعرفة، ويُفسر هذا ببعض السلوكيات الفردية من طرف بعض العمال الذين لا يرغبون في تقاسم معارفهم مع الآخرين.

مما سبق نستنتج أن المتوسط الحسابي للفقرات الخاصة بالمعتقدات التنظيمية يساوي 3.40 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي الذي يساوي 3 وأن قيمة  $t$  المحسوبة بلغت 5.333 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية المقدره بـ 2.00، ومستوى المعنوية يساوي 0.000، مما يدل على موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المجال، أي وجود أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز المهام التنظيمية.

**ثالثا- التوقعات التنظيمية:** يتم في فيما يلي تحليل نتائج البيانات الخاصة بالتوقعات التنظيمية عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، واستخدام اختبار  $t$ ، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(14): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالتوقعات التنظيمية

الرقم	العبرة	موافق جدا		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق جدا		المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى المعنوية
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
15	أعتبر الشركة التي أعمل بها مكان خاص حيث يتقاسم العمال العديد من الأشياء المشتركة	1.7	1	46.7	28	41.7	25	8.3	5	1.7	1	3.38	4.020	0.000
16	مدح وشكر المدير للمعرفة التي أملكها سوف يدفعني إلى التعلم أكثر	3.3	2	51.7	31	20	12	11.7	7	13.3	8	3.20	1.369	0.176
17	الإدارة على علم بالمعرفة التي يكتسبها كل عامل	-	-	18.3	11	21.7	13	48.3	29	11.7	7	2.85	-1.069	0.289
18	حصولي على فرص التدريب والتعلم داخل الشركة سوف يزيد من معارفي	18.3	11	58.3	35	13.3	8	8.3	5	1.7	1	3.83	7.284	0.000
19	أستطيع أن أكون مبدعا في هذه الشركة	8.3	5	63.3	38	18.3	11	5	3	5	3	3.65	5.603	0.000
20	تسمح لي وظيفتي بالشركة بتوظيف كل قدراتي المعرفية	3.3	2	55	33	13.3	8	18.3	11	10	6	3.23	1.628	0.109
21	أستطيع توظيف قدراتي المعرفية داخل هذه الشركة بشكل أفضل من عملي بشركات أخرى	3.3	2	50	30	26.7	16	10	6	10	6	3.27	1.987	0.052
0.000	4.755	3.34	جميع عبارات متغير التوقعات التنظيمية											

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات الأفراد و مخرجات spss.

**العبارة (18):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.83 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 7.284 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية كان 0.000 وهو أقل من 0.05 ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أنهم يتوقعون أن حصولهم على فرص التدريب والتعلم داخل الشركة سوف يزيد من معارفهم، مما يدل على ضرورة زيادة الاهتمام بالتدريب وذلك من خلال وضع الخطط التدريبية الشاملة لكافة المجالات والمستويات الإدارية.

**العبارة (19):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.65 وهي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 5.603 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل بشكل عام على أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة، أي أن لديهم القدرة على الإبداع داخل الشركة، ويُفسر هذا بالظروف الجيدة المحيطة ببيئة عملهم بشكل يشجعهم على الإبداع.

**العبارة (15):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.38 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 4.020 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أنهم يتوقعون أن الشركة التي يعملون فيها هي مكان خاص حيث يتقاسم العمال العديد من الأشياء المشتركة فيما بينهم.

**العبارة (21):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.27 وهي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 1.987 وهي أصغر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.052 وهي أكبر من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن القدرات العلمية التي يوظفها العمال داخل الشركة سوف تكون نفسها في حالة عملهم بشركة أخرى، ويعود ذلك إلى معرفة ودراية العمال بقدراتهم ومعارفهم، وأن توظيف هذه المعارف لا تتأثر بتغيير مكان العمل.

**العبارة (20):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.23 وهي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 1.628 وهي أصغر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.109 وهو أكبر من 0.005 مما يدل بشكل عام على عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن الوظيفة التي يشغلونها لا تسمح لهم بتوظيف كل قدراتهم المعرفية، وهذا يعكس طموح العمال في تولي وظائف ذات أهمية أكبر تسمح لهم بتوظيف قدراتهم العلمية بشكل كامل.

**العبارة (16):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.20 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 1.369 وهي أصغر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.176 وهو أكبر من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على عدم موافقة أفراد العينة على هذه



العبارة، أي أن تلقي عبارات المدح والشكر من المدير للمعرفة التي يملكونها لا يدفعهم إلى التعلم أكثر، مما يعني أن رغبة العمال في الحصول على المعرفة لا تتعلق بنظرة المدير وإنما هي ناتجة عن قنوات العمال بضرورة التعلم أكثر من أجل التقدم في الوظيفة.

**العبارة (17):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.85 وهي أصغر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة -1.069 وهي أصغر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.289 وهي أكبر من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أنهم يرون أن الإدارة ليست على علم بالمعرفة التي يكتسبها كل عامل، ويعود هذا إلى أن الشركة لا تسعى بالشكل المطلوب إلى تقييم معارف عمالها باستمرار مما ينتج عنه عدم استغلال هذه المعارف.

مما سبق نستنتج أن المتوسط الحسابي للفقرات الخاصة بالتوقعات التنظيمية يساوي 3.34 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3، وأن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 4.755 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهذا يعني موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المجال، مما يدل على وجود توقعات مشتركة بين أفراد العينة مثل توقعهم أن الحصول على فرص للتدريب سوف يزيد من معارفهم.

**رابعاً- ممارسات الإدارة:** يتم فيما يلي تحليل نتائج البيانات الخاصة بممارسات الإدارة عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، واستخدام اختبار  $t$ ، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(15): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بممارسات الإدارة

الرقم	العبارات	موافق جدا		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق جدا		المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى المعنوية
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
22	تثق الإدارة في مؤهلات الأفراد حين توكل إليهم مهام معينة	28.3	17	31.7	19	18.3	11	16.7	10	5	3	3.62	3.952	0.000
23	يتم تكريم وتحفيز الأفراد الذين يساهمون في الإبداع ومشاركة المعارف وتطبيقها	-	-	16.7	10	41.7	25	26.7	16	15	9	2.60	-3.328	0.002
24	تشجع الإدارة الأفراد على اتخاذ الإجراء المناسب بغض النظر عن الالتزام الحرفي بالقواعد	-	-	18.3	11	21.7	13	48.3	29	11.7	7	2.47	-4.446	0.000
25	يمكن مناقشة الإدارة العليا في قراراتها وتعليماتها	-	-	16.7	10	13.3	8	43.3	26	26.7	16	2.20	-6.065	0.000
26	تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للموظفين	1.7	1	21.7	13	25	15	38.3	23	13.3	8	2.60	-3.013	0.002
27	يجري تقييم الأفكار الجديدة على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها	3.3	2	11.7	7	43.3	26	31.7	19	10	6	2.67	-2.768	0.008
28	تتم الترقية للفرد في المؤسسة بناء على حجم المعرفة والمهارة التي يكتسبها أكثر من اعتماد الأقدمية	5	3	15	9	16.7	10	20	12	43.3	26	2.18	-4.934	0.000
0.000	-3.883	2.61	جميع عبارات متغير ممارسات الإدارة											

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات الأفراد و مخرجات spss.

فيما يلي تحليل لنتائج الجدول السابق حيث تم ترتيب العبارات تنازليا حسب قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة:

**العبارة (22):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.62 وهي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة الذي قدر بـ 3 وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 3.952 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن الإدارة تثق في مؤهلات أفرادها وتوكل إليهم مهام معينة وهذا راجع إلى النجاح الذي يحققه الأفراد في مجال عملهم.

**العبارة (27):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.67 وهي أصغر من المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة الذي قدر بـ 3 وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة -2.768 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.008 وهو أقل من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن الإدارة تقيم الأفكار الجديدة على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها، بحيث ليس هناك تحيز في تبني أفكار فرد على فرد آخر ويعتبر هذا مؤشر جيد للشركات التي تتقبل اقتراحات العمال مما يشجعهم على الإبداع.

**العبارة (23) و(26):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل من العبارتين 2.6 وهي أصغر من المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهاتين العبارتين -3.288 و -3.01 على التوالي، وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.002 و 0.004 على التوالي وهو أقل من 0.05 مما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على العبارة (23) و (26) أي أن أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة تشجع الأفراد الذين يساهمون في الإبداع ومشاركة المعارف وتطبيقها، وهذا يشير إلى التحفيز على الأداء المعرفي للأفراد في الشركة محل الدراسة، وبالتالي فإن وجود كفاءات أو قوة أداء الموارد البشرية وفعالية طرق التسيير المعتمدة يعد سببا رئيسيا في نجاح إستراتيجيات إدارة المعرفة كذلك الأفكار المقدمة من قبل العمال تقيم على أساس طبيعة الفكرة المقدمة مهما كان مصدرها.

**العبارة (24):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.47 وهي أصغر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة -4.446 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن الإدارة تشجع العمال على اتخاذ الإجراءات التي يرونها مناسبة بغض النظر عن الالتزام الحرفي بالقواعد وهذا راجع إلى ثقة الإدارة في قدرات ومعارف العمال وخبرتهم.

**العبارة (28):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.18 وهي أصغر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة -4.934 وهي أصغر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن الترقية لا تعتمد على حجم المعرفة التي يمتلكها الأفراد بل تتوقف على الأقدمية في العمل.

**العبارة (25):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.78 وهي أصغر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة -6.065 وهي أصغر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن قرارات الإدارة العليا غير قابلة للنقاش من قبل الأفراد، بخلاف الممارسات الإدارية الحديثة التي تحث على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وتمكينهم وإتاحة الفرصة لهم لمناقشة الأمور الهامة في المنظمة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لل فقرات الخاصة بممارسات الإدارة يساوي 2.61 وهو أصغر من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3، وأن قيمة  $t$  المحسوبة -3.883 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية، ومستوى معنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 عند درجة حرية 59، مما يدل على أن أفراد العينة يعتبرون ممارسات الإدارة ايجابية مثل تقييم الأفكار الجديدة على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها ومناقشة الإدارة العليا في قراراتها وتعليماتها.

**خامسا- الأنماط السلوكية:** يتم فيما يلي تحليل نتائج البيانات الخاصة بالأنماط السلوكية عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، واستخدام اختبار  $t$ ، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(16): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالأنماط السلوكية

الرقم	العبارة	موافق جدا		موافق		غير متأكد		غير موافق		غير موافق جدا		المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى المعنوية
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
29	لا أتردد في مشاركة قدراتي المعرفية مع زملائي	30	18	55	33	6.7	4	6.7	4	1.7	1	4.05	9.127	0.000
30	أمارس نفس المهام بطرق مختلفة من أجل التعلم أكثر	25	15	50	30	8.3	5	13.3	8	3.3	2	3.80	5.789	0.000
31	زملائي حريصون على التعلم من بعضهم البعض	25	15	38.3	23	23.3	14	10	6	3.3	2	3.72	5.241	0.000
32	يدرك زملائي أهمية المعرفة لذلك فهم يحترمون كل شخص يتمتع بها	13.3	8	46.7	28	21.7	13	15	9	3.3	2	3.52	3.936	0.000
33	تتاح لي الفرصة للتعلم من مديري المباشر	5	3	41.7	25	23.3	14	23.3	14	6.7	4	3.15	1.101	0.275
34	يتم تقدير ومدح الموظفين الذين يساهمون في بناء المعرفة وتبادلها	3.3	2	15	9	16.7	10	51.7	31	13.3	8	2.43	-4.326	0.000
35	يبيدي العمال داخل الشركة اهتماما بالغا بتحسين معارفهم	3.3	2	30	18	15	9	35	31	16.7	10	2.68	-2.094	0.041
0.000	4.495	3.33	جميع عبارات متغير الأنماط السلوكية											

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات الأفراد و مخرجات spss.

فيما يلي تحليل لنتائج الجدول السابق حيث تم ترتيب العبارات تنازليا حسب قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة:

**العبارة (29):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.05 وهي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة الذي قدر بـ 3 وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 9.127 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن تقاسم المعرفة له أثر إيجابي بين الأفراد في تبادلها مما ينتج رصيد معرفي أكثر.

**العبارة (30):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.80 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 5.789 وهي أكبر من  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن أفراد العينة يميلون إلى ممارسة نفس المهام بطرق مختلفة من أجل التعلم أكثر، لأن ذلك يساعد على اكتساب معارف جديدة ونشرها بين العمال في مكان العمل.

**العبارة (31):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.72 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 5.241 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2 ومستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن العمال حريصون على التعلم من بعضهم البعض، حيث تشير العبارة إلى عنصر هام جدا في البيئة التعاونية وهو الثقة بين أفراد الشركة.

**العبارة (32):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.52 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 3.936 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن المعرفة التي يتمتع بها كل عامل تكون مصدرا للاحترام من طرف الآخرين.

**العبارة (33):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.15 وهي أكبر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 1.101 وهي أصغر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.275 وهو أكبر من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن أفراد العينة لا تتاح لهم فرصة التعلم من فرصة من المدير المباشر المشرف عليهم.

**العبارة (35):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.18 وهي أصغر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة -2.094 وهي أقل من  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.041 وهو أقل من 0.005 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أنه هناك اهتمام كبير من طرف العمال قصد تحسين معارفهم .

**العبارة (34):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.18 وهي أصغر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة -4.326 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى

معنوية 0.000 وهو أقل من 0.005 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن العمال الذين يساهمون في بناء المعرفة يتلقون المدح والتقدير اللازم.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.33 لفقرات الخاصة بالأنماط السلوكية وهو أكبر من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3، وأن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي 4.495 وهي أكبر من قيمة  $t$  الجدولية ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أكبر من 0.05 عند درجة حرية 59 وهو ما يعني موافقة أفراد العينة بشكل عام على السلوكيات التي تصدر من الإدارة أو العمال.

#### المطلب الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة المعرفة

تم استخدام اختبار  $t$  للعينة الواحدة (One Sample  $t$  test) لتحليل فقرات الاستبيان، حيث تكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة  $t$  أكبر من قيمة  $t$  الجدولية أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 ودرجة الحرية 59 أي، بينما تكون الفقرة سلبية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

الجدول رقم (17): عرض إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بإدارة المعرفة

الرقم	العبارة	موافق جدا		موافق		غير متأكد		غير موافق		المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى المعنوية
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
36	يتم توفير الوسائل التي تساعد الأفراد على تبادل المعارف فيما بينهم كحلقات الحوار والاجتماعات	10	6	13.3	8	33.3	20	38.3	23	3.15	1.101	0.275
37	لدى الأفراد استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة ما لديهم من معارف وخبرات مع الآخرين دون خوف من فقدان مركزهم الوظيفي	11.7	7	25	15	18.3	11	41.3	25	3.00	0.000	1.000
38	الأفراد لديهم وقت إضافي ليتحاوروا حول مشاكل العمل ويتبادلوا الحلول والخبرات	15	9	55	33	11.7	7	16.7	10	2.35	-5.093	0.000
39	تسعى الشركة إلى جذب الكفاءات المتميزة والمبدعين من الخارج،كالجامعات ومراكز الاستثمار للمساعدة على توليد معارف جديدة	15	9	51.7	31	15	9	15	9	2.40	-4.519	0.000
40	أحيانا يكلف الأفراد في وظائف معينة للقيام بإنجاز أعمال تخصص وظائف أخرى	16.7	10	26.7	16	41.7	25	15	9	2.55	-3.683	0.001
41	يميل الأفراد إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر	21.7	13	43.3	26	16.7	10	16.7	10	2.33	-4.907	0.000
42	يتم تشجيع الأفراد على توليد الأفكار المبدعة والإتيان بالجديد في أداء أعمالهم	40	24	30	18	5	3	21.7	13	2.18	-4.986	0.000
43	تتابع الشركة مستوى تطبيق الأفراد لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين	21.7	13	20	12	25	15	23.3	14	2.59	-1.192	0.238
0.000	-4.084	2.59	جميع عبارات متغير إدارة المعرفة									

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات Spss.



فيما يلي تحليل لنتائج الجدول السابق حيث تم ترتيب العبارات تنازليا حسب قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة:

**العبارة (36):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.15 وهي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 1.101 وهي أصغر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.275 وهو أكبر من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، مما يعني عدم توفر الوسائل التي تساعد الأفراد على التبادل المعرفي مثل: الاجتماعات وغيرها وبالرغم من أهمية التي تنطوي عليها هذه الوسائل والتي أصبحت سمة الكثير من الشركات الحديثة، إلا أنها لا زالت لم ترق إلى المستوى المطلوب في الشركة محل الدراسة.

**العبارة (37):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.00 وهي تساوي المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3 وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة 0.000 وهي أصغر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 1.000 وهو أكبر من 0.05 مما يدل بشكل عام على عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، وهذا يعني أن هناك خوف من طرف العمال من تبادل معارفهم وخبراتهم، راجع بدوره لخوفهم من خسارة مركزهم الوظيفي، وهذا يعني أن مشاركتهم لخبراتهم ومعارفهم مع الآخرين قد يؤدي إلى فقدان مصدر قوتهم وتواجدهم في تلك الشركة وبالتالي قد يتم الاستغناء عنه، هذا بعكس المنطق المتعارف عليه في المنظمات المتعلمة التي تقدر التشارك المعرفي، ويعتبر هذا عائق كبير وثقافة يجب التخلص منها.

**العبارة (43):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.80 وهي أصغر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3 وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة -1.192 وهي أصغر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.238 وهو أكبر من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على عدم موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أنه ليست هناك متابعة من طرف الشركة لمستوى تطبيق الأفراد لما تعلموه في عملية التدريب، حيث تعد عملية التدريب عملية روتينية يجب أن يقوم بها بعض العمال.

**العبارة (40):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.55 وهي أصغر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة -3.683 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أنه أحيانا يتم تكليف العمال بأداء مهام في وظائف أخرى، وهذا نتيجة اكتسابهم لخبرات متعددة نتيجة التدوير بين المصالح أو الأقسام المختلفة.

**العبارة (39):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.40 وهو أصغر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3 وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة -4.519 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن الشركة تستعين بخبرات خارجية لمساعدة العمال على توليد الأفكار المبدعة وممارسة أعمالهم بأشكال مختلفة.

**العبارة (38):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.35 وهي أصغر من المتوسط الحسابي للدراسة الذي قدر بـ 3 وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة تساوي -4.907 وهي أصغر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.005 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن العمال لديهم وقت إضافي ليتحاوروا مع زملائهم حول مشاكل العمل مثلاً، وهو ما يعني عدم وجود الضغط في العمل الممارس داخل الشركة، كما أن الإدارة لا تمنع مثل هذه المناقشات.

**العبارة (41):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.33 وهي أصغر من المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة الذي قدر بـ 3 وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة -4.986 وهي أصغر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة على هذه العبارة، أي أن العمال يميلون إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر، ويرجع هذا إلى تشجيع الإدارة، بالإضافة إلى التقدير الذي يلقاه العمال ذوو المعارف الجيدة.

**العبارة (42):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.18 وهي أصغر من المتوسط الحسابي الفرضي للدراسة الذي يساوي 3، وبلغت قيمة  $t$  المحسوبة لهذه العبارة -4.519 وهي أصغر من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.005 وهو ما يدل بشكل عام على موافقة أفراد العينة أن المصالح المختلفة بالشركة على علم بالاحتياجات المعلوماتية والمعرفية للمصالح الأخرى، وتقدم المساعدة الضرورية وهذا ما يزيد من سهولة وفعالية عملية الاتصال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمحور إدارة المعرفة يساوي 2.59 وهو أقل من المتوسط الحسابي الذي يساوي 3، وأن قيمة  $t$  المحسوبة بلغت -4.084 وهي أقل من قيمة  $t$  الجدولية المقدر بـ 2.00 ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يعني أن أفراد العينة يميلون إلى مشاركة ما لديهم من معارف وخبرات مع الآخرين دون خوف من فقدان مركزهم الوظيفي، وتشجيع الأفراد على توليد الأفكار المبدعة والإتيان بالجديد في أداء أعمالهم.

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

فيما يلي سوف يتم اختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة حول ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والعلاقة بين كل مكون من مكونات الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

#### الفرضية الرئيسية:

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.  
**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

وتتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية سوف يتم اختبارها فيما يلي:

#### أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين كل من القيم التنظيمية وإدارة المعرفة.

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين كل من القيم التنظيمية وإدارة المعرفة.

يبين الجدول التالي معامل ارتباط (بيرسون) لاختبار العلاقة بين القيم التنظيمية وإدارة المعرفة:

**الجدول رقم(18):** معامل الارتباط (بيرسون) بين كل من القيم التنظيمية وإدارة المعرفة.

المتغير	الإحصاءات	إدارة المعرفة
القيم التنظيمية	معامل الارتباط	0.375
	مستوى الدلالة	0.003
	حجم العينة	60

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss .

يتضح من الجدول رقم ( 18) بأنه يوجد ارتباط متوسط وموجب بين كل من القيم التنظيمية وإدارة المعرفة، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 0.375 ومستوى معنوية 0.003 وهو أقل من 0.05، أي وجود علاقة طردية بين القيم التنظيمية وإدارة المعرفة وهذا يعني قبول الفرضية H1 ورفض الفرضية H0، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين كل من القيم التنظيمية وإدارة المعرفة.

#### ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين كل من المعتقدات التنظيمية وإدارة المعرفة".

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين كل من المعتقدات التنظيمية وإدارة المعرفة".

يبين الجدول التالي معامل ارتباط (بيرسون) لاختبار العلاقة بين كل من المعتقدات التنظيمية وإدارة المعرفة:

الجدول رقم(19): معامل الارتباط (بيرسون) بين كل من المعتقدات التنظيمية وإدارة المعرفة

المتغير	الإحصاءات	إدارة المعرفة
المعتقدات التنظيمية	معامل الارتباط	0.596
	مستوى الدلالة	0.007
	حجم العينة	60

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

يتضح من الجدول رقم (19) بأنه يوجد ارتباط متوسط وموجب بين كل من المعتقدات التنظيمية وإدارة المعرفة، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 0.596 ومستوى معنوية 0.007 وهي أقل من 0.05، أي وجود علاقة طردية بين المعتقدات التنظيمية وإدارة المعرفة، وهذا يعني أنه تم قبول الفرضية H1 ورفض الفرضية H0، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين كل من المعتقدات التنظيمية وإدارة المعرفة.

#### ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين كل من التوقعات التنظيمية وإدارة المعرفة.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين كل من التوقعات التنظيمية وإدارة المعرفة".

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط (بيرسون) بين كل من التوقعات التنظيمية وإدارة المعرفة

الجدول رقم(20): معامل الارتباط (بيرسون) بين كل من التوقعات التنظيمية وإدارة المعرفة

المتغير	الإحصاءات	إدارة المعرفة
التوقعات التنظيمية	معامل الارتباط	0.486
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	60

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

يتضح من الجدول رقم (20) بأنه يوجد ارتباط متوسط وموجب بين كل من التوقعات التنظيمية وإدارة المعرفة، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 0.486 ومستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05، أي وجود علاقة طردية بين التوقعات التنظيمية، وهذا يعني قبول الفرضية H1 ورفض الفرضية H0، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين كل من التوقعات التنظيمية وإدارة المعرفة.

## رابعاً- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين كل من ممارسات الإدارة وإدارة المعرفة.

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين كل من ممارسات الإدارة وإدارة المعرفة".

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط (بيرسون) بين كل من ممارسات الإدارة وإدارة المعرفة:

**الجدول رقم(21):** معامل الارتباط (بيرسون) بين كل من ممارسات الإدارة وإدارة المعرفة

المتغير	الإحصاءات	إدارة المعرفة
ممارسات الإدارة	معامل الارتباط	0.636
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	60

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

يتضح من الجدول رقم (21) بأنه يوجد ارتباط متوسط وموجب بين كل من ممارسات الإدارة وإدارة المعرفة، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 0.636 ومستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05، أي وجود علاقة طردية بين ممارسات الإدارة وإدارة المعرفة، وهذا يعني قبول الفرضية H1 ورفض الفرضية H0، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين كل من ممارسات الإدارة وإدارة المعرفة.

## خامساً- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

**H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين كل من الأنماط السلوكية وإدارة المعرفة.

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين كل من الأنماط السلوكية وإدارة المعرفة".

يوضح الجدول التالي معامل الارتباط (بيرسون) بين كل من الأنماط السلوكية وإدارة المعرفة:

**الجدول رقم(22):** معامل الارتباط (بيرسون) بين كل من الأنماط السلوكية وإدارة المعرفة

المتغير	الإحصاءات	إدارة المعرفة
الأنماط السلوكية	معامل الارتباط	0.473
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	60

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Spss.

يتضح من الجدول رقم ( 22) بأنه يوجد ارتباط متوسط وموجب بين كل من الأنماط السلوكية وإدارة المعرفة، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 0.473 ومستوى معنوية 0.000 وهو أقل من 0.05، أي وجود علاقة طردية بين الأنماط السلوكية وإدارة المعرفة هذا يعني أن قبول الفرضية H1 ورفض الفرضية H0، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0,05$  ) بين كل من الأنماط السلوكية وإدارة المعرفة.

## خلاصة الفصل:

لقد قمنا من أجل التحقق من اختبار الفرضيات التي وضعناها في هذه الدراسة باختيار شركة توزيع الكهرباء والغاز -جيبل- باعتبارها فرعا هاما وذلك نظرا للعمليات والممارسات التي تعتمد عليها الشركة، فهي تعد شركة مساهمة تولى اهتماما ظاهرا بالثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، ويتبين من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان المعد لغرض المساعدة في الربط بين المتغيرات من خلال الربط بين المتغيرات الفرعية للثقافة التنظيمية والمتغير التابع إدارة المعرفة إذ أستخدم من أجل ذلك معامل الارتباط. حيث أظهرت النتائج لشركة توزيع الكهرباء والغاز-جيبل- أن لديها إدراك بالقيم التنظيمية، كما توجد معتقدات وتوقعات تنظيمية مشتركة، وإن العمال موافقون على الممارسات الإدارية، ويتمتعون بأنماط سلوكية إيجابية في الشركة. أخيرا يمكن القول أن هناك علاقة موجبة بين الثقافة التنظيمية بجميع عناصرها وإدارة المعرفة.

الخلاصة



هدفت الدراسة إلى البحث في أثر الثقافة التنظيمية وقد طبقت الدراسة على شركة توزيع الكهرباء والغاز -جبل- كحالة دراسية وهذا نظرا لأهمية مفهوم الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، وقد حرص الباحثان في إعداد هذا البحث حول أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة لأن كل منهما يعتبر مصدر من مصادر بقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج والإقتراحات تمثلت فيما يلي:

### أولاً- نتائج الدراسة:

من خلال إعداد الجزء النظري و التطبيقي لهذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات والتي يمكن طرحها كالآتي:

### 1-النتائج النظرية:

- أ- الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعايير والقوانين والمعتقدات والعادات التي تحكم بشكل عام السلوك لدى أفراد التنظيم؛
- ب- الثقافة التنظيمية تعتبر المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة؛
- ج- الثقافة التنظيمية تعكس هوية المنظمة وتعد أحد مصادر الميزة التنافسية؛
- د- يختلف نوع الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف المنظمة، أو باختلاف البيان التنظيمي ونمط القيادة؛
- هـ- تتمتع الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص المميزة لكل مجتمع أو منظمة؛
- و- تتشكل الثقافة التنظيمية من منشأ الشركة، التأثير بالبيئة الداخلية والاتصال بالعاملين الآخرين؛
- ز- هناك طرق وأساليب لنشر الثقافة التنظيمية من خلال العادات والتقاليد، طقوس واحتفالات ومناسبات وأساطير القصص والحكايات، الطرائف والنكت؛
- ح- تتأثر الثقافة التنظيمية بحجم المنظمة والعمر التنظيمي، البيئة الخارجية، البيئة الاجتماعية، التغيير التنظيمي؛
- ط- تحديد مفهوم المعرفة كمورد إستراتيجية يؤكد إمكانية إدارتها و استعمالها وتخزينها وبالتالي على المنظمة تثمين ما تملكه منها بغية تنمية الإبداع، مما يمكنها من مواجهة التغيرات البيئية؛
- ي- تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا يعمل على توسيع قدرات واسعة في منظمات الأعمال؛
- ك- تشكل إدارة المعرفة عاملا أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات لما لها من أهمية بالغة في الرفع من مستوى التعلم بالمنظمة؛
- ل- تتكون إدارة المعرفة من عناصر أساسية تتمثل في الإستراتيجية- الأشخاص- التكنولوجيا والعمليات؛
- م- اختيار المنظمة الحديثة لمدخلاتها المعرفية وطبيعة ونوعية المدخلات التي جاء التركيز عليها هي عوامل مهمة في بناء نموذج متكامل لإدارة المعرفة؛

ن- تلعب التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة، وكذا من التوليد والاكتساب والنشر والاحتفاظ بالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة.

### 2- النتائج التطبيقية:

- أ- يوجد في الشركة إدراك للقيم التنظيمية الجيدة التي ترفع من مستوى أداء الشركة؛
- ب- هنالك إدراك للعاملين على تكوين علاقات اجتماعية تخلق جو من التعاون؛
- ج- وجود حرية في عملية تقديم الأفكار التي تسعى إلى تطوير إجراءات نظم العمل؛
- د- المعتقدات والأفكار السائدة لدى العاملين يسهم في تحسين تبادل المعرفة، وهذا من خلال القناة بأهمية العمل الجماعي وتبادل الأفكار والمقترحات التي تهدف إلى تطوير إجراءات ونظم العمل؛
- هـ- إنجاز المهام بالجودة والكفاءة العالية يعود إلى شعور العمال بالرضا الوظيفي مما يزيد من درجة الدافعية لدى الموظفين؛
- و- الأنماط السلوكية تساهم في إنجاز المهام المطلوبة، وهناك التزام من قبل العاملين بالسلوكيات الإيجابية التي تعكس الصورة الجيدة عن الشركة وهذا من خلال إتباعهم لنظم وقوانين العمل؛
- ز- هناك التزام من قبل العاملين بالأنماط السلوكية التي تعمل على تحقيق المهام المطلوبة؛
- ح- المعايير والمقاييس المعتمدة تتسم بالوضوح بالنسبة للعاملين، ويؤدي العاملون المهام طبقا للمعايير والمقاييس المعتمدة، حيث توجد شفافية و وضوح في تأدية المهام؛
- ط- أظهرت الدراسة أن هناك قصور في التدريب الذي يتلقاه العاملون، وأن هناك حاجة ملحة لمزيد من عقد البرامج التدريبية للعاملين؛
- ي- اتجاهات أفراد العينة نحو إدارة المعرفة كانت متوسطة؛
- ك- اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مكونات الثقافة التنظيمية إيجابية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات والممارسات، أنماط الإدارة) مما يشير إلى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للشركة والأفراد العاملين فيها؛
- ل- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( 0.05 ) بين مكونات الثقافة التنظيمية والمتمثلة ( القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، ممارسات الإدارة، الأنماط السلوكية) مما يشير إلى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للشركة والأفراد العاملين فيها.

### ثانياً - الإقتراحات:

- 1 -يتطلب التحول نحو الاقتصاد المعرفي ومنظمات المعرفة من المسؤولين والعاملين في شركة سونلغاز إدراك أهمية وحيوية المعرفة لنجاح المنظمة والاحتفاظ بمركز تنافسي جيد الأمر الذي يتطلب من الإدارة أن تضع إدارة المعرفة بصورة خاصة في أولويات اهتماماتها؛
- 2 -من المهم أن يدرك المسؤولون والموظفون في الشركة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بمكوناتها المختلفة في تشجيع وتعزيز تبادل الموارد بين العاملين؛
- 3 -عقد ندوات ودورات متخصصة تركز على المعرفة وسبل ووسائل دعمها وتعزيزها؛
- 4 -إعادة النظر في هيكله وتصميم الأعمال في الشركة بما يعزز العمل الجماعي، فرق العمل والمشاريع المشتركة، التدوير الوظيفي لتعزيز وتسهيل تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بين العاملين من الوحدات المختلفة قدر الإمكان؛
- 5 -إتاحة قليل من وقت الفراغ للعاملين أثناء العمل، وتوفير الأماكن المناسبة لتبادل العاملين لأراء مختلفة حول قضايا العمل وتبادل الأفكار والمعارف؛
- 6 -زيادة مستوى استخدام الدافعية والتحفيز بما يقود كل أفراد المنظمة إلى العمل في فضاء إدارة المعرفة بفاعلية وكفاءة على المستوى الفردي والجماعي؛
- 7 -زيادة نشر وبناء القناعة الكاملة في المستويات الإدارية المختلفة بين العاملين في الشركة بحجم المنافع والمكاسب والآثار الإيجابية التي يحققها منهج إدارة المعرفة، التي تتحقق بصورة تدريجية عبر الزمن؛
- 8 -السعي إلى إيجاد بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي والعلاقات التفاعلية الفاعلة بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركات؛
- 9 -كما يبقى بحثنا هذا مجرد محاولة توصلنا من خلالها إلى نتائج واقتراحات معينة وهي بدون شك قابلة للمناقشة ونتمنى أن يفتح هذا البحث المجال أمام بحوث أخرى قادمة حول هذا الموضوع أو تعديله وذلك من أجل خدمة البحث العلمي.

قائمة المراجع:

1 باللغة العربية:

أ - الكتب:

- 1 أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة - نظريات وإستراتيجيات ونماذج - الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، عمان 2009.
- 2 إبراهيم الخلف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 3 جلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
- 4 جبرالد جبرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي إسماعيل بيوسي، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 5 هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة - مدخل نظري-، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 6 زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 7 حسين عجلان حسن، الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 8 - حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 9 حسن الزغبى وآخرون، نظام المعلومات الإدارية، وزارة التربية، عمان، 2007.
- 10 - حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر، عمان، 2009.
- 11 - حسن حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي -، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 12 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 13 - محمد بلال الزغبى وعباس الطلافحة، النظام الإحصائي spss، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 14 - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 15 - محمد قاسم القربوتي، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي - الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2009.

- 16 - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 17 - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 18 - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 19 - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 20 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة- المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات-، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 21 - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 22 - سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 23 - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري للنشر والتوزيع، القاهرة 2006.
- 24 - عبد الناصر علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2005.
- 25 - عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 26 - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 27 - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 28 - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 29 - شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 30 - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة-، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 31 - خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة- التحديات والتقنيات والحلول-، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

### ب- المذكرات والرسائل:

- 32- آسيا بوالشعور، مكتبات المؤسسات الاقتصادية و دورها في إرساء إدارة المعرفة ، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 33- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، الجزائر، 2006.
- 34- إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي ، مذكرة ماجستير في قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، غزة، 2010.
- 35- وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، مذكرة ماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012.
- 36- زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، إدارة تربوية وتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2007.
- 37- حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 38- يوسف لمحنظ، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية ، مذكرة ماجستير في أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 39- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف الأمنية، الرياض، 2005.
- 40- منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 41- سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية ، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 42- عائشة شفرور، استثمار رأس المال الفكري و دوره في تحقيق إدارة المعرفة ، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 43- عبد الله بن عطية الزهراني، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة السعودية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
- 44- عبلة بوسماحة، اتجاه الأساتذة الجامعيين نحو تطبيق النموذج الثقافي التنظيمي للنظرية ، مذكرة ماجستير في علم نفس، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.

- 45- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، مذكرة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.
- 46- عمر بلجازية، دور الثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه التغيير -دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البلقاء، الأردن، 2010.
- 47- عقيلة أفيني، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دحلب سعد البليدة، الجزائر، 2007.
- 48- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 49- خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

### ج- المجالات والمقالات:

- 50- السعيد بن يمينة، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ، مقال منشور في منتدى سوسيولوجيا الموارد البشرية بتاريخ 23 ديسمبر 2012، الساعة 22:56 على الموقع: <http://drsaid.maktoobblog.com>
- 51- سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، عمان، 2010.
- 52- عبد الله البريدي، ما هي أنماط الثقافة في المنظمات، البداية أبحاث ومقالات تاريخ التصفح: 17-03-2014 الساعة 00:23.

[WWW.duber.com/ar/articles/Scientific content 988.asp](http://WWW.duber.com/ar/articles/Scientific%20content%20988.asp).

- 53- عثمان حسن عثمان، تحويل ثقافة المؤسسة في ظل العولمة ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، العدد 8، الجزائر، 2008.
- 54- قوي بوحنية ، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة ، دراسة طبيعة العلاقة بين معدات الثقافة وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 2، الجزائر، 2003.

### د- الملتقيات:

- 55- أحمد طرطار وسارة حلمي ، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

- 56- محمد صالح وتوزيعه بلقاسم، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسية بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
- 57- مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخليفة الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة بن عكنون، الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992.
- 58- عبد السلام زبيدي، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال "مدخل لتحقيق تراكم مقومات الأداء المتميز"، الملتقى الدولي حول إدارة المعارف والفعالية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، يومي 25 و 26 ديسمبر 2008.
- 59- علي فلاح الزغبى، رأس المال الفكري (المعرفي)- مدخل إستراتيجي لتطوير الكفاءات وتحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال الأردنية-، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة حسية بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي: 13-14 ديسمبر 2011.
- 60- فريد بلغوم وبن باير حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسية بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
- 61- تامر ياسر البكري، بناء الإستراتيجية التسويقية لأقسام إدارة المعرفة في منظمات الأعمال من منظور التسويق الداخلي، مداخلة ضمن فعاليات ملتقى الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة العلوم التطبيقية، عمان، أيام 26-27 أبريل 2000.
- 2 -باللغة الأجنبية:

62- Chun Wei Choo, the Knowing Organization (How Organization use information to construct meaning create knowledge and make decision), Oxford University Press, Second Editio, New york, 2006.

63- Gilles BvessyetchristianKankoyt, Economie d'entreprise, 4édition dalloz, paris, 1998.

64- R.Daft, organization theory and design, 7th-ed-ohio, South western college publishing, 2001.



الملاحق

ملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الوظيفة	اسم ولقب الأستاذ	الرقم
أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجيجل	محمد عبد اللوش	1
أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجيجل	عيسى نجيمي	2
أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجيجل	عمر بلجازية	3

ملحق رقم(02): استبيان الدراسة

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية

قسم علوم التسيير

الموضوع: استثمار بحث لنيل شهادة الماستر

أخي الكريم أختي الكريمة

في إطار إعدادنا لمذكرة الماستر بجامعة جيجل تحت عنوان «أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة» دراسة حالة- شركة سونلغاز بجيجل-، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستثمارة قصد إنجاز الدراسة التطبيقية حول الموضوع، لذلك نرجو منكم الإجابة بكل صدق وموضوعية لأن إجاباتكم تؤخذ بعين الاعتبار في هذه الدراسة، كما نؤكد لكم أن بياناتكم الشخصية وإجاباتكم لن تطلع عليها إلا الجهة القائمة بالبحث.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحث

مريم بوشمط

فيصل بقلّة

المحور الأول : معلومات عامة ( الخصائص الشخصية و الوظيفية )  
نرجو من حضرتكم وضع إشارة (x) في المكان المناسب للإجابة الصحيحة

1-الجنس:

أنثى

ذكر

2-العمر:

33-40 سنة

أقل من 25 سنة

أكثر من 40 سنة

25-32 سنة

3-المؤهل العلمي:

دراسات عليا

ثانوي أو أقل

مهندس

ليسانس

4-عدد سنوات الخبرة :

10-15 سنة

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

5 - 10 سنوات

5-المستوى الوظيفي:

عامل مهارة صغرى

إطار

عامل تنفيذ

عامل مهارة

## المحور الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

فيما يلي قائمة من العبارات التي تصف أهم مكونات الثقافة التنظيمية وأثرها على ادارة المعرفة، الرجاء توضيح وجهة نظرك الشخصية نحو كل عبارة وذلك من خلال وضع العلامة (√) أمام العبارة المتوافقة مع رأيك:

الرقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
		5	4	3	2	1
	<b>أ-القيم التنظيمية</b>					
01	يتم تشجيع العمال على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة					
02	أحرص على تكوين علاقات اجتماعية جيدة مع زملائي في العمل حتى أستفيد من معارفهم					
03	يتقاسم العمال المعلومات والمعارف التكنولوجية وهم منفتحين على الأفكار الجديدة					
04	تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل					
05	أشعر بالفخر لأنني أعمل في شركة أتعلم منها					
06	أدرك أن الوظيفة التي أقوم بها تحتاج إلى قدر كبير من المعرفة					
07	أنا على استعداد لأداء ساعات إضافية بدون أجر من أجل الحصول على المعرفة اللازمة لأداء وظيفتي					
	<b>ب- المعتقدات التنظيمية</b>					
08	العلاقات بين الإدارة والعمال تسودها الثقة					
09	أعرف زملائي في العمل وأعتبرهم مصدر ثقة					
10	أنا أثق في المعلومات والمعرفة التي أتلقاها من الإدارة					
11	أنا أثق في المعرفة والمعلومات التي أتلقاها من زملائي في العمل.					
12	العمل الجماعي بالشركة في شكل فريق يسمح لي باكتساب معلومات ومعارف جديدة					
13	أعتقد أن كل فرد في الشركة لديه فرصة التعلم واكتساب المعرفة داخل الشركة					
14	لا يوجد في الشركة مشكل احتكار المعلومات والمعرفة					

ج- التوقعات التنظيمية					
				15	أعتبر الشركة التي أعمل بها مكان خاص حيث يتقاسم العمال العديد من الأشياء المشتركة
				16	مدح وشكر المدير للمعرفة التي أملكها سوف يدفعني إلى التعلم أكثر
				17	الإدارة على علم بالمعرفة التي يكتسبها كل عامل
				18	حصولي على فرص التدريب والتعلم داخل الشركة سوف يزيد من معارفي
				19	أستطيع أن أكون مبدعا في هذه الشركة
				20	تسمح لي وظيفتي بالشركة بتوظيف كل قدراتي المعرفية
				21	أستطيع توظيف قدراتي المعرفية داخل هذه الشركة بشكل أفضل من عملي بشركات أخرى
					د- ممارسات الإدارة
				22	نتق الإدارة في مؤهلات الأفراد حين توكل إليهم مهام معينة.
				23	يتم تكريم وتحفيز الأفراد الذين يساهمون في الإبداع ومشاركة المعارف وتطبيقها.
				24	تشجع الإدارة الأفراد على اتخاذ الإجراء المناسب بغض النظر عن الالتزام الحرفي بالقواعد
				25	يمكن مناقشة الإدارة العليا في قراراتها وتعليماتها.
				26	تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للموظفين.
				27	يجري تقييم الأفكار الجديدة على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها.
				28	تتم الترقية للفرد في المؤسسة بناء على حجم المعرفة والمهارة التي يكتسبها أكثر من اعتماد الأقدمية.
					هـ- الأنماط السلوكية
				29	لا أتردد في مشاركة قدراتي المعرفية مع زملائي
				30	أمارس نفس المهام بطرق مختلفة من أجل التعلم أكثر
				31	زملائي حريصون على التعلم من بعضهم البعض
				32	يدرك زملائي أهمية المعرفة لذلك فهم يحترمون كل شخص يتمتع بها
				33	تتاح لي الفرصة للتعلم من مديري المباشر

					34	يتم تقدير ومدح الموظفين الذين يساهمون في بناء المعرفة وتبادلها
					35	يبيدي العمال داخل الشركة اهتماما بالغاً بتحسين معارفهم

### المحور الثالث: إدارة المعرفة

غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات	الرقم
1	2	3	4	5		
					يتم توفير الوسائل التي تساعد الأفراد على تبادل المعارف فيما بينهم كحلقات الحوار والاجتماعات	36
					لدى الأفراد استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة ما لديهم من معارف وخبرات مع الآخرين دون خوف من فقدان مركزهم الوظيفي	37
					الأفراد لديهم وقت إضافي ليتحاوروا حول مشاكل العمل ويتبادلوا الحلول والخبرات	38
					تسعى الشركة إلى جذب الكفاءات المتميزة والمبدعين من الخارج،كالجامعات ومراكز الاستثمار للمساعدة على توليد معارف جديدة	39
					أحياناً يكلف الأفراد في وظائف معينة للقيام بإنجاز أعمال تخصص وظائف أخرى	40
					يميل الأفراد إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر	41
					يتم تشجيع الأفراد على توليد الأفكار المبدعة والإتيان بالجديد في أداء أعمالهم	42
					تتابع الشركة مستوى تطبيق الأفراد لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين	43

ملحق رقم (03): معامل الفاكرونباخ

معامل ألفاكرونباخ الكلي

معامل الثبات	العبارات
,920	43

القيم التنظيمية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,795	8

ممارسات الإدارة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	8

المعتقدات التنظيمية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,781	8

الأنماط السلوكية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,719	8

إدارة المعرفة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	9

التوقعات التنظيمية

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,735	8



ملحق رقم (04): معامل الارتباط (بيرسون)

		القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	التوقعات التنظيمية	ممارسات الإدارة	الأنماط السلوكية	الثقافة التنظيمية	إدارة المعرفة
التنظيمية القيم	Corrélacion de Pearson	1	,588**	,704**	,384**	,720**	,891**	,375**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,002	,000	,000	,003
	N	60	60	60	60	60	60	60
المعتقدات التنظيمية	Corrélacion de Pearson	,588**	1	,552**	,322*	,492**	,778**	,344**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,012	,000	,000	,007
	N	60	60	60	60	60	60	60
التوقعات التنظيمية	Corrélacion de Pearson	,704**	,552**	1	,617**	,555**	,821**	,486**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
ممارسات الإدارة	Corrélacion de Pearson	,384**	,322*	,617**	1	,347**	,604**	,639**
	Sig. (bilatérale)	,002	,012	,000		,007	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
الأنماط السلوكية	Corrélacion de Pearson	,720**	,492**	,555**	,347**	1	,823**	,473**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,007		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
الثقافة التنظيمية	Corrélacion de Pearson	,891**	,778**	,821**	,604**	,823**	1	,556**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
إدارة المعرفة	Corrélacion de Pearson	,375**	,344**	,486**	,639**	,473**	,556**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,007	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على " أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة " في شركة سونلغاز -جيجل- لتحقيق أهداف الدراسة، قمنا بتصميم أداة الدراسة والمتمثلة في استبيان مكونة من ثلاثة أجزاء الجزء الأول خصص لتحديد خصائص عينة الدراسة، الجزء الثاني لقياس مكونات المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، أما الجزء الثالث فقد اعتمد لقياس المتغير التابع (إدارة المعرفة)، تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالشركة والبالغ عددهم (338) حسب مصلحة الموارد البشرية. حيث اعتمدنا أسلوب العينة العشوائية، إذ تم اختيار عينة تقدر بـ 23.66% من مجتمع الدراسة أي (80) عامل حيث تم توزيع (80) إستبانة، استرجعت (60) أي ما نسبته 17.75% من الإستبانات الموزعة. كما تم إستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات الموزعة وذلك اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو علاقة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة، الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعرفة، إدارة المعرفة.

## résumé

Cette étude visait à identifier «l'impact de la culture organisationnelle sur la gestion de la connaissance» dans la société SONELGAZ –Jijel – pour atteindre les objectifs de l'étude , nous avons conçu un outil.

d'étude qui est représenté dans le questionnaire compose de trios parties, la première partie a été consacrée à déterminer les caractéristiques de l'échantillon de l'étude, la deuxième partie de mesurer les composantes de la variable indépendante (culture organisationnelle), et le troisième a été adoptée pour mesurer la variable dépendante (gestion des connaissances), la population étudiée était composée de tous les employés de l'entreprise de (338) selon l'intérêt des ressources humaines Lorsque nous avons adopté la méthode de l'échantillonnage aléatoire, a été choisi comme l'échantillon est estimé à 23,66 % de la population de l'étude (soit 80) où les travailleurs ont été distribués (80) questionnaire, récupéré (60), qui représentaient 17,75% des questionnaires distribués.

Comme cela a été l'utilisation de méthodes statistiques appropriées pour l'analyse de données distribuées, selon le programme Statistical Package for SPSS sciences sociales, où les résultats de l'étude ont montré que l'effet d'une relation statistique entre la culture organisationnelle et la gestion des connaissances.

**Mots clés:** culture, la culture organisationnelle, les valeurs organisationnelle, les connaissances, la gestion des connaissances.

## Summary

This study aimed to identify the " impact of organizational culture on knowledge management " in society SONELGAZ.

–Jijel – to achieve the objectives of the study, we designed a study tool and represented in the questionnaire consists of three parts, the first part was devoted to determine the characteristics of the study sample, the second part of measuring the components of the independent variable (organizational culture), and the third was adopted to measure the dependent variable (knowledge management) , the study population consisted of all employees of the company (338) according to the interest of human resources.

When we adopted the method of random sampling was chosen as the sample is estimated at 23.66% of the study population (80) where workers were distributed (80) questionnaire collected (60) , which accounted for 17.75% of the questionnaires distributed.

As the use of appropriate statistical methods for the analysis of distributed data according to the Statistical Package for Social Sciences SPSS program, where the results of the study showed that the effect of a statistical relationship between culture and organizational knowledge management.

**Keywords:** culture, organizational culture, organizational values, knowledge, knowledge management.