

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة بجامعة محمد
الصديق بن يحيى - القطب الجامعي تاسوست - جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

وداد عزيزي

إعداد الطالبين :

حمزة العايب

مسعود بودرع

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذة: سهام عليوط
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذة: وداد عزيزي
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذة: سامية يغني

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

شكر وتقدير

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله الرحمة المهداة للعالمين سيدنا محمد

صلى الله عليه وسلم

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى له الفضل والمنته على توفيقه لإجازه هذا العمل

فإن أصبنا من عنده وإن أخطأنا فمن أفسنا، نسأل الله عز وجل أن يجعله خالصا
لوجهه الكريم، وأن يوفقنا لما يحب ويرضاه في الدنيا والآخرة .

شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح والتفوق فيحققه لكن الأجل والأروع

أن لا ينسى من كان السبب في ذلك

نتقدم بفائق الشكر وفائق الإمتنان إلى الأستاذة المشرفة التي أعطتنا من وقتها

وأفادتنا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة، غير متناسين رفعة أخلاقها وقمة تواضعها

الأستاذة الفاضلة: وداد عزيزي، جزاها الله كل خير ووفقها لنيل أطروحة الدكتوراه

التي هي بصدد تحضيرها ونتمنى لها المزيد من النجاح والتفوق .

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل الأساتذة الذين شملتهم الدراسة على

حسن تعاونه ومساهمتهم القيمة في إنجاز الجانِب التطبيقى من هذه الدراسة .

كما لا يفوتنا شكر أعضاء لجنة المناقشة على التفضل بقبول مناقشة هذه المدكرة بهدف

إثراء البحث العلمى .

إهداء

إلى نبع الحب والحنان. هبة الرحمن ورمز الأمان
إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها
إلى من كلفه الله الهبة والوقار.....إلى الذي أحمل إسمه
بكل افتخار

إلى الذين شهد الله لهما بحسن رعايتهما وبوجوب
برهما

والإحسان إليهما وتقدير جهودهما *أمي و أبي*

إلى من جمعني معهم ظلما رحم واحد
إلى من أقيمت لهم مكانا عميقا في قلبي وتقاسمت
معهم حلاوة الحياة ومرارتها

إختي

إلى كل أفراد عائلتي والأقارب كبيرهم وصغيرهم
إلى زملاء الدراسة وخصوصا صديقي ورفيق دربي

مسعود

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي
إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو من
بعيد

لإنجاز هذا العمل وأخص بالذكر صديقي

مسعود هريكش

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

مسرة

إهداء

بسم الله وأحضر سلام على نور القلوب وسيد الوجود سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، أهدي ثمرة جهدي وخالص أعمالي إلى أختي ما لدي في هذه الدنيا، إلى من حملتني وهنأ على وعن، إليك

~والدتي الغالية الحبيبة~

إلى سندي في الحياة ومثلي الأعلب إلى من تحمل مشقتي وأهمني الطموح، الإصرار والتفائل، إلى أختي من عندي ~والدتي الغالية~ إلى من أرى الأمل والصفاء في أعينهم، إلى من ترعرعت بينهم

"إخوتي الأعزاء"

إلى زملاء الدراسة وخصوصاً صديقتي ورفيقتي دري

حمزة

إلى كل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل وأخص بالذكر صديقتي

مسعود

إلى كل الأساتذة الذين تتلمذت على يدهم لبلوغ هذه الدرجة من

التحصيل العلمي

إلى كل من وسعتم ذاكرتي ولم تسعهم ذكرتي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

الصفحة	العنوان
.....	الشكر
.....	الإهداء
.....	فهرس المحتويات
.....	فهرس الجداول
.....	فهرس الأشكال
.....	فهرس الملاحق
.....	الملخص باللغة العربية
.....	الملخص باللغة الإنجليزية
.....	مقدمة
.....	أ- ش

الفصل الأول: مدخل حول الثقافة التنظيمية

15.....	تمهيد
16.....	المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية
16.....	المطلب الأول مفهوم الثقافة التنظيمية
21.....	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
23.....	المطلب الثالث: محددات الثقافة التنظيمية
24.....	المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية
25.....	المطلب الخامس: أنواع الثقافة التنظيمية
28.....	المبحث الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية
29.....	المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية حسب أوشي (Ouchi)
30.....	المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية حسب روبينز (Robbins)
31.....	المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية حسب هوفستيد (Hofstede)
32.....	المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية
33.....	المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية
35.....	المطلب الثاني: نشر الثقافة التنظيمية
37.....	المطلب الثالث: المحافظة على الثقافة التنظيمية
38.....	المطلب الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية
41.....	الخلاصة

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية مدخل أساسي لإدارة المعرفة

43.....	تمهيد
44.....	المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المعرفة
44.....	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
47.....	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة المعرفة
49.....	المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة
50.....	المطلب الرابع: مبادئ إدارة المعرفة
51.....	المبحث الثاني: تطبيق إدارة المعرفة
51.....	المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة
53.....	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة
57.....	المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة
65.....	المطلب الرابع: معوقات وعوامل النجاح في إدارة المعرفة
67.....	المبحث الثالث: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة
67.....	المطلب الأول: أثر ثقافة التوجه بالموارد البشرية في إدارة المعرفة
70.....	المطلب الثاني: أثر ثقافة الوظيفة في إدارة المعرفة
73.....	المطلب الثالث: أثر ثقافة التشارك في إدارة المعرفة
76.....	المطلب الرابع: أثر ثقافة التعلم المستمر في إدارة المعرفة
81.....	الخلاصة
	الفصل الثالث: أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -قطب ساسوست- بجيجل
83.....	تمهيد
84.....	المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
84.....	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
84.....	المطلب الثاني: مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
85.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
88.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
88.....	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
89.....	المطلب الثاني: أداة الدراسة
90.....	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
93.....	المبحث الثالث: التحقق من جودة بيانات الدراسة

93.....	المطلب الأول: صدق الإستبانة.....
95.....	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة.....
96.....	المطلب الثالث: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة.....
97.....	المطلب الرابع: تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح.....
98.....	المبحث الرابع: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.....
98.....	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس والعمر.....
99.....	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة حسب الحالة العائلية والرتبة الوظيفية.....
101.....	المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....
102.....	المبحث الخامس: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفروق.....
102.....	المطلب الأول: التحليل الوصفي للثقافة التنظيمية.....
103.....	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإدارة المعرفة.....
104.....	المطلب الثالث: اختبار الفروق.....
118.....	المبحث السادس: اختبار أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة وتفسير النتائج.....
118.....	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
119.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
122.....	المطلب الثالث: تفسير النتائج.....
129.....	الخلاصة.....
131.....	الخاتمة.....
136.....	قائمة المراجع.....
144.....	الملاحق.....

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	مكونات الثقافة التنظيمية	21
2	فئات مقياس ليكرت "Likert" الخماسي ودلالاتها	90
3	اختبار الصدق البنائي للمحور الأول	93
4	معامل ألفا كرومباخ لثبات الإستبانة	95
5	معاملي الالتواء والتقاطع	96
6	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	97
7	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	98
8	توزيع أفراد العينة حسب السن	99
9	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	100
10	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	100
11	توزيع أفراد العينة حسب السنوات	101
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية	102
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المعرفة	103
14	تحليل ANOVA للفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للجنس	104
15	تحليل ANOVA للفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للسن	105
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من ثقافة التوجه بالموارد البشرية وثقافة الوظيفة وثقافة التشارك وبعد التعلم المستمر يعزى للسن	106
17	تحليل ANOVA للفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للحالة العائلية	107
18	تحليل ANOVA للفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للرتبة الوظيفية	108
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من ثقافة التوجه بالموارد البشرية وثقافة الوظيفة وثقافة التشارك وبعد التعلم المستمر يعزى للرتبة الوظيفية	109
20	تحليل ANOVA للفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة	110
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من ثقافة التوجه بالموارد البشرية وثقافة الوظيفة وثقافة التشارك وبعد التعلم المستمر يعزى لسنوات الخبرة	111
22	تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للجنس	112
23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من عملية تخزين المعرفة وعملية توزيع المعرفة وعملية تطبيق المعرفة يعزى للجنس	113
24	تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للسن	114
25	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المعرفة يعزى للسن	114

115	تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للحالة العائلية	26
115	تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للرتبة الوظيفية	27
116	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المعرفة يعزى للرتبة الوظيفية	28
117	تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخبرة	29
117	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المعرفة يعزى لسنوات الخبرة	30
118	قاعدة القرار لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة	31
119	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	32
120	نتائج تحليل التباين للانحدار	33
121	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة	34

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
د	أنموذج الدراسة	1
21	أهمية الثقافة التنظيمية	2
37	طرق نشر الثقافة التنظيمية	3
55	أنماط توليد المعرفة	4
58	نموذج ليونارد بارتون "Leonard Barton" لإدارة المعرفة	5
59	نموذج موئل لإدارة المعرفة	6
61	نموذج سلسلة القيم المعرفية	7
62	نموذج ماركارد "Marquardt"	8
64	نموذج وييج "wiig"	9
87	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	10
98	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
99	توزيع أفراد العينة حسب السن	12
100	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	13
100	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	14
101	توزيع أفراد العينة حسب السنوات	15

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
144	قائمة الأسانذة المحكمين	1
145	استبانة الدراسة	2
150	الصدق البنائي لأداة الدراسة	3
154	معامل الثبات ألفا كرومباخ	4
156	اختبار التوزيع الطبيعي	5
157	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	6
158	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	7
159	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	8
160	نتائج اختبار الفروق	9
168	نتائج تحليل التباين للإنحدار البسيط	10
169	نتائج تحليل التباين للإنحدار المتعدد	11

أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة بجامعة محمد الصديق بن يحيى-قطب تاسوست- بولاية جيجل)

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قطب تاسوست- جامعة جيجل، حيث تضمنت الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تمثلت في: ثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك وثقافة التعلم المستمر، في حين تمثلت عمليات إدارة المعرفة في: اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة.

كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، حيث يتم توزيعها على عينة غير عشوائية قصدية شملت 100 أستاذاً دائماً من مجموع 143 أستاذ يمثلون مجتمع الدراسة، في حين تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

أما بخصوص نتائج الدراسة فقد تم التوصل إلى أنه يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، ويرجع هذا الأثر إلى أثر بُعدي ثقافة التشارك وثقافة التعلم المستمر، أما فيما يخص بُعدي ثقافة التوجه بالموارد البشرية وثقافة الوظيفة فليس لهما أثر في إدارة المعرفة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لكل من: الجنس، السن، الرتبة الوظيفية، وسنوات الخبرة، كما تم التوصل أيضاً إلى وجود فروق في إدارة المعرفة تعزى لكل من: الجنس، السن، الرتبة الوظيفية وسنوات الخبرة.

في ضوء النتائج المتحصل عليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات لإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -قطب تاسوست- ولاية جيجل من أجل تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة. **الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، ثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة المهمة، ثقافة التشارك، ثقافة التعلم المستمر، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة.

Abstract:

The aim of this study is to test the impact of organizational culture on knowledge management for the teachers of the faculty of Economic, Commercial sciences and Management sciences in Tassoust subsection - Jijel university. The study includes the dimensions of the organizational culture, namely: human resources orientation culture, job culture, sharing culture, and continuous learning culture. Meanwhile, the process of knowledge management is represented in: knowledge acquisition, knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, and knowledge application. Moreover, a questionnaire was used as a tool for collecting data on the study variables; it was distributed to a non-random, intentional sample that included 100 permanent teachers out of 145 teachers representing the study's society. Whereas, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used for analyzing the answers of the sample's members, and to test the hypotheses of the study.

The results of this study showed that there is a positive impact of organizational culture on knowledge management, which is due to the two cultures: Sharing culture and continuous learning culture. Meanwhile, the two others cultures: human resources orientation culture and job culture have no impact on knowledge management. The results of this study also found differences in the aspects of the organizational culture due to: gender, age, job rank and years of experience; and other differences in knowledge management are due to: gender, age, job rank and years of experience.

In the light of the results obtained, a number of suggestions are presented to the faculty of Economic, Commercial sciences and Management sciences in Tassoust subsection - Jijel university in order to in order to strengthen the organizational culture to support knowledge management.

Key words: Organizational culture, human resources orientation culture, job culture, sharing culture, and continuous learning culture, knowledge management, knowledge Management processes.



مَقْلَمَةٌ

إن المنظمات المعاصرة تمارس أنشطتها في بيئة سريعة التغير وشديدة التعقيد تعرف العديد من التحولات والتطورات المستمرة والمتباينة، فلا تقوم هذه المنظمات بمعزل عن البيئة باعتبارها نظام مفتوح تتأثر وتؤثر فيها هذا من جهة، أما من جهة أخرى تحاول هذه الأخيرة التكيف مع هذه التغيرات البيئية كقرار حتمي أو تسعى جاهدة أكثر من ذلك لتحديد توجهها أو توجهاتها ضمن هذه البيئة، لكن ذلك لا يكون إلا بامتلاكها لموارد بشرية ذات كفاءات باعتبارها مورد استراتيجي تدعو الضرورة الملحة إلى الاستثمار فيه بصورة أكبر خاصة حينما تأكدت المنظمات أن الاستثمار في الموارد المادية غير كاف.

ففي خضم هذه التطورات في الممارسات والمفاهيم تعتبر الخصائص التي تميز الموارد البشرية في المنظمات مصدر لكل ما هو متميز ومصدر أساسي لكل قوة على غرار المعارف التي يمتلكها هذا المورد الحيوي، لكن في ظل التعدد والكم الهائل من المعارف الإنسانية واتساع مجالاتها وتداخلها وتباينها دعت الضرورة الملحة إلى وجود أسلوب إداري يتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد المعرفية عبْرَ عنه بإدارة المعرفة التي أصبحت منهجا إداريا هاما يسعى إلى تجميع واستغلال ومشاركة المعرفة في كافة المستويات الإدارية في المنظمات بما قد يسمح بتطوير المنظمات وجعلها قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق أهدافها، غير أنّ نجاح ممارسات وعمليات إدارة المعرفة مرتبط أساسا بتوفير الدعائم والآليات اللازمة والتي من شأنها المساهمة في تفعيل هذه العمليات، وضمن هذا الإطار فإن توافر ثقافة تنظيمية تتصف بقيم وخصائص معينة كتمكين الموارد البشرية وتنظيم العمل ودعم روح التعاون والتشارك وتشجيع التعلّم المستمر يُتوقع أن يكون له الأثر الملموس على اكتساب وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة داخل المنظمة بصورة تكفل الوصول إلى الأهداف الموضوعية بكفاءة وفعالية.

1- الإشكالية:

إنّ لإدارة المعرفة أهمية تتزايد لدى المنظمات المعاصرة، إذ تعتبر عاملا مهما في تحقيق أهداف هذه الأخيرة بشتى أنواعها ومجالاتها وقطاعاتها. ومن بين هذه المنظمات التي تسعى لتبني مسعى إدارة المعرفة نجد الجامعة (تحديدا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قطب تاسوست - بجيجل) باعتبارها منظومة تعليمية محور اهتمامها إنتاج وتوليد المعرفة ورفع جودة التعليم العالي والبحث العلمي، فهي تُعد المعرفة وممارسات إدارتها من المرتكزات الأساسية والمقومات الحيوية المرتبطة بها، لكن على الرغم من ذلك فإن الواقع العملي يعكس بعض نقاط الضعف والمآخذ في عمليات إدارة المعرفة وفقا لما هو مطلوب، وعليه تبرز الضرورة المهمة لتوافر مجموعة من العوامل والمداخل الداعمة في بيئة العمل لزيادة فعالية وكفاءة ومعالجة جوانب القصور في عمليات إدارة المعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية. وفي هذا الإطار يُتوقع من

وجود ثقافة تنظيمية سائدة يمكن أن يكون لها الأثر المباشر في إدارة المعرفة، لذا تأتي هذه الدراسة لاختبار أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة. ومن هذا المنطلق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير - قطب تاسوست - بجيجل؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

✓ فيما تتمثل الخلفية النظرية لكل من الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة؟ وما هي أهم النماذج النظرية

لأبعاد الثقافة التنظيمية، والتي تؤثر في إدارة المعرفة؟

✓ ما هو واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست - بجيجل؟

✓ ما هو واقع ممارسة إدارة المعرفة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست - بجيجل من وجهة نظر الأساتذة؟

✓ هل يوجد أثر إيجابي لأبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست - بجيجل؟

✓ هل توجد فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة تعزى للخصائص الشخصية لدى أساتذة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست -

بجيجل؟

2- أهمية موضوع الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال عدّة جوانب أهمّها ما يلي:

✓ تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الاهتمام المتزايد بالثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من طرف

الباحثين والممارسين على حدّ سواء.

✓ إنّ المجال الذي تندرج ضمن إطاره هذه الدراسة هو قطاع التعليم العالي والبحث العلمي الذي يكتسي

درجة عالية من الأهمية، وعليه تبرز الضرورة الحتمية للاهتمام بتوفير ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة

المعرفة.

✓ مواكبة التطورات الحاصلة في مجال دراسة السلوك التنظيمي من خلال الاهتمام بموضوعي الثقافة

التنظيمية وإدارة المعرفة وأبعادهما باعتبارهما من المواضيع ذات الأهمية البالغة.

✓ هذه الدراسة هي امتداد وتطوير لدراسات سابقة حول موضوع 'الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة'، فهي بذلك إثراء للرصيد المعرفي في هذا المجال، ومرجع للقيام بدراسات أخرى مستقبلاً.

3- أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:
- ✓ التعرف على واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى- قطب تاسوست - بجيجل.
- ✓ التعرف على ممارسة إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى- قطب تاسوست - بجيجل.
- ✓ اختبار أثر الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى- قطب تاسوست - بجيجل.
- ✓ الكشف عن فروق في إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية بأبعادها وإدارة المعرفة تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.
- ✓ تقديم اقتراحات وتفسيرات على ضوء النتائج المتوصل إليها من أجل معالجة جوانب القصور وتعزيز جوانب القوة - إن وُجدا- من أجل أخذها بعين الاعتبار ضمن إدارة الكلية محل الدراسة.

4- أسباب اختيار الموضوع:

- توجد عدّة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع للدراسة، وأهم هذه الأسباب هي:
- ✓ تماشي موضوع الدراسة مع تخصص تسيير الموارد البشرية، وكذا الرغبة في زيادة المعارف وتطوير الأفكار المرتبطة بمتغيرات الدراسة والتعمّق في فهم العلاقة بينها.
- ✓ أهمية هذا الموضوع بالنسبة للمنظمة لأنه يأتي في إطار توفير ثقافة تنظيمية يُتوقّع أن تكون مصدراً لدعم إدارة المعرفة داخل المنظمة محل الدراسة.
- ✓ الحدّثة النسبية لموضوع الدراسة.

5- منهج الدراسة:

تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فهو المناسب والملائم لدراسة العلاقة بين المتغيرات والظواهر وتحليل علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة. أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج المتخصص بدراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث استخدم المنهج

الوصفي التحليلي للتحقق والوصول إلى تعميمات متعلقة بالحالة المدروسة من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على المنظمة محل الدراسة، ولقد تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام نظام SPSS.

6- الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تمحورت حول أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة وُجد أنها دراسات حديثة نسبياً، ومن بين الدراسات التي تناولت موضوع أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة ما يلي:

✓ الدراسات السابقة باللغة العربية:

من بين الدراسات العربية السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة ما يلي :

1- دراسة سامي عبد الله المدان وآخرون (2010) بعنوان: قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، ولقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على أداة الاستبانة التي تم توزيعها على 270 موظفاً في جميع المستويات التنظيمية بشكل عشوائي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات، العاملين والقيادة) في تنفيذ إدارة المعرفة بحيث بلغ معامل التحديد 0,729، وقدمت الدراسة مجموعة توصيات منها تطوير أنظمة الحوافز وأنظمة المعلومات⁽¹⁾.

2- دراسة داسي وهيبة (2014) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن أجل ذلك تم إجراء هذه الدراسة على ثلاث مؤسسات صناعية، استهدفت إطارات هذه المؤسسات، حيث شملت الدراسة عينة مكونة من 137 فرداً، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة، حيث اشتملت الدراسة على ثلاثة فرضيات صفرية، وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

⁽¹⁾ سامي عبد الله المدان وآخرون، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، الأردن، 2010.

- أن درجة ممارسة وتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية كانت بمستوى مرتفع وكان أعلاها بعد اكتساب المعرفة و أقلها بعد إنشاء المعرفة.
- أن درجة الوعي بممارسات الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كان مرتفع، وكان أعلاها بعد بناء ذاكرة تنظيمية وأقلها بعد التوجه بالأفراد.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، الذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة وأبعادها (اكتساب المعرفة، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة) في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث بلغت قيمته 46.1%، كما قدمت الباحثة عدّة توصيات منها الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في ممارسة إدارة المعرفة، إضافة إلى التأكيد على أهمية زيادة وعي المديرين بدور الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة⁽¹⁾.

3- دراسة مريم فيها خير ورشيد مناصرة (2016) بعنوان: أثر تمكين العاملين في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة (دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك - حاسي مسعود).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تمكين العاملين على تطبيقات إدارة المعرفة في المديرية الجهوية للإنتاج- سوناطراك- بحاسي مسعود وذلك بالاعتماد على كل من المقابلة والاستبانة بحيث تم توزيع هذه الأخيرة على 50 موظفا، وقد تم التوصل إلى أنه يوجد أثر للتمكين و أبعاده (الاتصال والتحفيز) على تطبيق إدارة المعرفة، ولقد قدمت الدراسة مجموعة توصيات منها نشر ثقافة التعاون والتشارك وإعطاء أهمية أكبر لإدارة المعرفة⁽²⁾.

4- دراسة رياض عيشوش (2016) بعنوان: أهمية عوامل الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال (دراسة تطبيقية لعينة من البنوك الجزائرية بولاية المسيلة).

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح عمليات إدارة المعرفة في عينة من البنوك الجزائرية بولاية المسيلة، وتمثلت أبعاد الدراسة في: إدراك مفاهيم إدارة المعرفة، البيئة التعاونية، الرؤية التنظيمية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا. أما بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة فقد تم التركيز على: توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة. ولقد أظهرت نتائج الدراسة أنّ للعوامل الثقافية تأثيرا هاما على

⁽¹⁾ وهيبه داسي، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014.

⁽²⁾ مريم فيها خير ورشيد مناصرة، "أثر تمكين العاملين في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة (دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك - حاسي مسعود)"، مجلة الدراسات التطبيقية الكمية، العدد الثاني، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016.

عمليات إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة وكان عامل ممارسات الإدارة العليا هو الأكثر تأثيراً، كما قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات الضرورية التي يمكن أن تساهم في التغيير نحو الثقافة المطلوبة⁽¹⁾.

✓ الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

من بين الدراسات الأجنبية التي درست متغيري الدراسة ما يلي:

5- دراسة 'Dorothy Leinder' وآخرون (2006) بعنوان:

The Role of Culture in Knowledge Management A Case Study of Two Global Firms

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على مناهج إدارة المعرفة باستخدام أسلوب دراسة حالة لاثنتين من الشركات العالمية واللتين تشتركان في كثير من الخصائص الثقافية، وتختلفان في جوانب أخرى. ولقد أشارت الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة لها أثر واضح في تبني منهج أو مقارنة معينة لإدارة المعرفة حتى يصبح هذا المنهج جزء لا يتجزأ من ثقافة المنظمة. وتعد هذه الدراسة مساهمة مبدئية في النقاش حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات وأثر كل ذلك على إدارة المعرفة داخل المنظمة⁽²⁾.

6- دراسة 'Wei Zheng' وآخرون (2010) هذه الدراسة جاءت بعنوان:

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

تبحث هذه الدراسة في الدور الوسيط لإدارة المعرفة في دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية، وشملت الدراسة (310) منظمة، توصلت إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة كما أنّ إدارة المعرفة تتوسط أثر الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية بشكل كامل، بينما تتوسط جزئياً أثر الهيكل والإستراتيجية على الفعالية التنظيمية⁽³⁾.

7- دراسة 'Ebrahim Moradi' وآخرون (2012) بعنوان:

The Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management

هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في بيئة أكاديمية وتحديدًا في الجامعة الخاصة المسماة "مانشتر متروديولينان" في ماليزيا، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة بحيث تم توزيعها على 322 موظفا بالجامعة محل الدراسة، كما تم بناء أنموذج متعدّد الأبعاد للثقافة التنظيمية يشمل كل من

⁽¹⁾ رياض عيشوش، أهمية عوامل الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال (دراسة تطبيقية لعينة من البنوك الجزائرية بولاية المسيلة)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 06، العدد 10، جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم، الجزائر، 2016.

⁽²⁾ Dorothy Leidner et al, "The Role of Culture in Knowledge Management: A Casa Study of Two Global Firms", International Journal of e-Collaboration, january-march, 2006.

⁽³⁾ Wei Zheng et al, "Linking Organizationzal Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management", Journal of Business Research, Vol 63, No 7, 2010.

القوة التنظيمية، الدور التنظيمي، المهارات التنظيمية، الدعم التنظيمي. ولقد تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة⁽¹⁾.

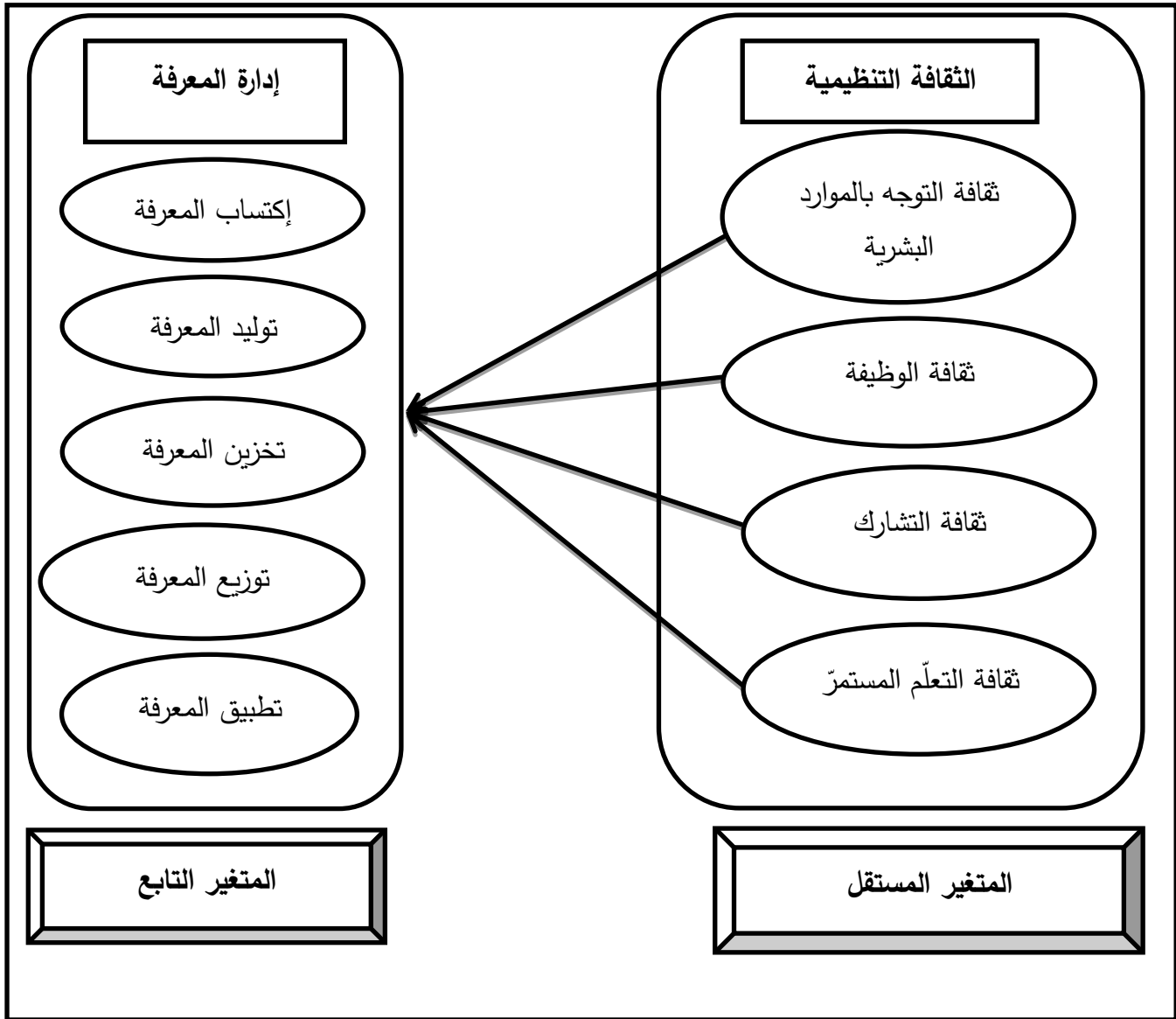
بعد عرض وتبيان الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة سواء باللغة العربية أو بالأجنبية يتضح أن هذه الدراسة تتقاطع مع الدراسات السابقة الذكر في عدة جوانب. فهي بداية تشترك في دراسة نفس المتغير التابع والمتمثل في إدارة المعرفة، إضافة إلى أنها تهدف إلى اختبار تأثره بمختلف المتغيرات المستقلة الممثلة لأبعاد الثقافة التنظيمية، إضافة إلى ذلك تتشابه هذه الدراسة مع سابقتها في أداة جمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة، لكن رغم أوجه التشابه سابقة الذكر فإن لهذه الدراسة خصوصياتها التي تميزها عن ما سبق عرضه من دراسات وذلك من خلال جمعها بين أبعاد مختلفة للثقافة التنظيمية في أنموذج واحد وذلك من خلال التوليف بين أبعاد تخص الثقافة التنظيمية والتي أخذت من مراجع مختلفة، إضافة إلى تميزها في عينة الدراسة (أساتذة جامعيين) وكذا مجال التطبيق الذي تحدد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -قطب تاسوست- ولاية جيجل.

7- أنموذج الدراسة:

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تم إعداد وتطوير هذا الأنموذج استناداً إلى الدراسات السابقة التي درست أحد أو بعض أبعاد الثقافة التنظيمية وأثرها في المتغير التابع والمتمثل في إدارة المعرفة، وقد تم تقسيم المتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية إلى أربعة أبعاد تتمثل في: ثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك، ثقافة التعلم المستمر. وعليه يمكن توضيح أنموذج الدراسة في الشكل التالي:

⁽¹⁾Ebrahim Moradi et al, "The Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management", International Journal of Innovative Ideas, Vol 12, No 03, 2012.

الشكل رقم(01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على:

1- داسي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014، ص131.

2- <http://www.lesechos.fr/D.A. Marchand, La culture de l'information, l'art du management, Les Echos, mars 1997, 10:30>، يوم14/02/2018، على الساعة 10:30.

3- S.F. Slater, J.C. Narver, "Market Orientation and the Learning Organization", Journal of Marketing, vol. 59, n° 3,1995, p. 63-74.

4- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص57.

8- مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة مفاهيم ومصطلحات يمكن تعريفها كما يلي:

- ✓ **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم والقواعد والسلوكيات والذهنيات التي توجه جهود الموارد البشرية لإنجاز أهداف مشتركة، وهي تميز المنظمة عن باقي المنظمات.
- ✓ **ثقافة التوجه بالموارد البشرية:** هي الثقافة التي تجعل المورد البشري مركز الاهتمام باعتباره المورد الأهم من بين كل موارد المنظمة.
- ✓ **ثقافة الوظيفة:** هي الثقافة التي تركز على تنفيذ المشاريع والمهام. وتهتم هذه الثقافة بدرجة رئيسية على المهارات ومزيج الموارد البشرية القادرين على تنفيذ مهمة ما بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى، ولهذا يمكن أن توجد هذه الثقافة في المنظمات التي تنفذ مشاريع، والتي تهتم أيضا بالإبداع والابتكار.
- ✓ **ثقافة التشارك:** هي الثقافة التي تعمل على تجسيد المعرفة في كل العمليات والأنظمة والمنتجات التي تتعامل فيها المنظمة وبالشكل الذي يسهل استفادة الموارد البشرية منها في تجاوز الصعوبات التي تواجههم في العمل.
- ✓ **ثقافة التعلم المستمر:** هي الثقافة التي تعمل على دعم عملية الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تنظيمية، تتمكن المنظمة بأسرها من الحصول عليها، وجعلها وثيقة الصلة بأهدافها الرئيسية.
- ✓ **إدارة المعرفة:** هي مجموعة من العمليات والأنشطة التي من شأنها توليد واستخدام ونشر ونقل وتطبيق المعرفة، وتكون هذه العمليات مدمجة ضمن نظام متكامل وفعال يسهل الوصول والتعامل مع مختلف مصادر المعرفة من أجل استخدامها بالطريقة الأمثل والتي من شأنها تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.
- ✓ **عمليات إدارة المعرفة:** تعرف عمليات إدارة المعرفة على أنها العمليات النظامية المتكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات توليد المعرفة وابتكارها و تخزينها وتشاركها واستخدامها من قبل المورد البشري والجماعات الراغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية الأساسية. وتتمثل هذه العمليات فيما يلي:
- **تشخيص المعرفة:** هي عملية تشخيص وتحديد لأنواع الرأسمال البشري الفكري ومتطلبات الابتكار وتوليد الرأسمال الفكري والمعرفي الجديد وإظهاره بشكل يبين حيويته وأهميته في المنظمة التي تتبنى نظم إدارة المعرفة. ويعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى.

- اكتساب المعرفة: هي المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة، حيث تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادر مختلفة، قد تكون مصادر داخلية مثل: مستودعات المعرفة، أو من مصادر خارجية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة والعكس.
- توليد المعرفة: تتضمن عملية توليد المعرفة في طياتها العديد من العمليات المتمثلة في: الأسر، الشراء، الابتكار، الاكتشاف، والامتصاص، جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة.
- تخزين المعرفة: يتم تخزين المعرفة من أجل التوزيع والنشر لاحقاً، وعليه فإن هذه العملية تعد من المراحل المهمة على صعيد المنظمة خصوصاً بالنسبة للمنظمات التي تواجه حالة عالية من دوران العمل مما يؤدي إلى خطورة فقدانها لمعارفها بسبب مغادرة المورد البشري حامل المعرفة لسبب أو لآخر.
- توزيع المعرفة: تتطلب هذه المرحلة تهيئة الجميع على تقاسم المعرفة من خلال تبني ثقافة تشجع على ذلك، وتوفير المناخ العام والهيكل التنظيمي والبيئة المناسبة لذلك، بالإضافة إلى تبني نظام للحوافز يساعد في تقاسم المعرفة.
- تطبيق المعرفة: في حالة ما إذا تم توليد المعرفة فإنه حتماً سيتم لاحقاً التطبيق الفعال لها والاستفادة منها. ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة لاستخدامها في تنفيذ أنشطة المنظمة، حيث أن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين.

9- فرضيات الدراسة:

من أجل دراسة أنموذج الدراسة والإجابة على إشكالية الدراسة، مع افتراض وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، إضافة إلى افتراض وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كلٍّ من الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، وعليه يمكن صياغة فرضيات هذه الدراسة على النحو التالي:

- ✓ الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست - بجيجل.
 - ✓ الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر إيجابي لأبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست - بجيجل.
- وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية كما هو موضح على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي لثقافة التوجه بالموارد البشرية في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى- القطب الجامعي تاسوست- بجيجل.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي لثقافة الوظيفة في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى-القطب الجامعي تاسوست- بجيجل.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي لثقافة التشارك في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى- القطب الجامعي تاسوست- بجيجل.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر إيجابي لثقافة التعلم المستمر في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى-القطب الجامعي تاسوست- بولاية جيجل.
- ✓ الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية. وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
 - الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للجنس.
 - الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للسن.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للحالة العائلية.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للرتبة الوظيفية.
 - الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة.
- ✓ الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية. وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
 - الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للجنس.
 - الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للسن.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للحالة العائلية.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للرتبة الوظيفية.
 - الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخبرة.

10- حدود الدراسة:

✓ **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على اختبار أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، ونظرا لشمولية الموضوعين واحتوائهما على أبعاد مختلفة ومتعددة، وكذا صعوبة الإلمام بهما تم حصر المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في أربعة أبعاد تتمثل في: ثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك، وثقافة التعلم المستمر.

إضافة إلى ذلك تمثل المتغير التابع في إدارة المعرفة التي تمثلت عملياتها في كل من: اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.

✓ **الحدود المكانية:** إنّ مفهومي الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة يندرجان ضمن ممارسات مختلف المنظمات ومنها الجامعة، ولذا فقد تمّ حصر مكان إجراء الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى-قطب تاسوست- بجيجل.

✓ **الحدود البشرية:** نظرا لصعوبة الوصول إلى كافة الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- قطب تاسوست - ولاية جيجل، فقد اقتصرنا هذه الدراسة على اختيار عينة غير عشوائية قصدية من الأساتذة الدائمين ممثلة في 100 أستاذا موزعين على مختلف أقسام الكلية، بحيث تمّ توزيع الاستبانة عليهم لمعرفة اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة.

✓ **الحدود الزمانية:** تمّ إجراء الدراسة التطبيقية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018/2017 وبالتحديد من منتصف شهر مارس إلى منتصف شهر ماي.

11- هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول من أجل تكوين إطار نظري حول متغيرات الدراسة وكذا التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة.

حيث يشمل الفصل الأول من هذه الدراسة الإطار النظري للثقافة التنظيمية وهو يتضمن بداية أساسيات حول الثقافة التنظيمية مع شرح لمختلف أبعادها، وكذا كيفية تكوينها ونشرها والمحافظة عليها.

أمّا الفصل الثاني فيبرز الثقافة التنظيمية كمدخل أساسي لدعم إدارة المعرفة، حيث يتمّ في هذا الصدد التعريف بهذا الأخير مع شرح لمختلف عملياته، وكذا مختلف معوقات وعوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمة، كما يتضمن هذا الفصل شرحا للعلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

في حين أنّ الفصل الثالث والأخير فيتمحور حول دراسة أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- قطب تاسوست- بجيجل، إذ يتم فيه شرح

لمنهجية الدراسة إضافة إلى التحقق من جودة البيانات، بما يسمح بتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وكذا القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة، الأمر الذي يسمح بالتوصل إلى نتائج يتم تفسيرها.

الفصل الأول: مدخل حول الثقافة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية

الخلاصة

تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، وذلك باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها.

ومن أجل الإلمام بالمفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية، والذي يتضمن مفهومها ومكوناتها ومحدداتها ووظائفها. ومن ثم يليه المبحث الثاني الذي يتناول أبعاد الثقافة التنظيمية حسب مجموعة من المنظرين. وأخيرا المبحث الثالث الذي يهتم بالتعرف على كيفية بناء الثقافة التنظيمية، والتي تمر بمراحل أساسية هي: تكوين الثقافة التنظيمية، نشر الثقافة التنظيمية، المحافظة على الثقافة التنظيمية، وتغيير الثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

لقد ساهم ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة ونجاحها في بروز مفهوم ثقافة المنظمة وزيادة الاهتمام بها. لأنه كما للفرد ثقافة وللجماعة ثقافة وللمجتمع ثقافة، فإن للمنظمات أيضا ثقافة، يطلق عليها الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين. ولكن قبل إدراج بعض التعاريف المقدمة للثقافة التنظيمية نعرف الثقافة بشكل عام.

أولا: تعريف الثقافة

لم يعد موضوع الثقافة حكرا على علم بحد ذاته بل أصبح محل اهتمام عدة علوم، وهذه بعض التعاريف المقدمة للثقافة:

✓ تعرف الثقافة على أنها: "مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في مجتمع. بمعنى أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة، وهي نمط من أنماط السلوك يتبعه أعضاء المجتمع الواحد" (1).

✓ كما تعرف الثقافة أيضا بأنها: "مجموعة السلوكيات التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار". بالإضافة إلى أنها: "طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل" (2).

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية، وهي:

- القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.
- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.
- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

(1) شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 229.

(2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 309.

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

ثانياً: تعريف الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم التي دخلت إلى كتب الإدارة، ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما. وتوجد عدة تعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية وفيما يلي نقدم بعضها:

✓ تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة التقاليد والقيم والمعتقدات والاتجاهات التي تكون مجالاً كلياً يؤثر في سلوك وتفكير الأفراد في المنظمة"⁽¹⁾.

✓ كما تعرف على أنها: "مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، أو هي مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها"⁽²⁾.

✓ بالإضافة إلى أنها: "نظام من القيم والمعتقدات يشترك فيها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة"⁽³⁾.

✓ كما تعرف الثقافة التنظيمية أيضاً بأنها: "منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والزبائن، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم. ويمكن القول أيضاً بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم، وأياً كانت وجهة النظر حول موضوع الثقافة التنظيمية فإنه يمكن تعريفها بأنها: الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية"⁽⁴⁾.

(1) ناصر جردات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 147.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 78.

(3) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 311.

(4) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني المورد البشري والجماعي في المنظمات المختلفة)، الطبعة الرابعة، دار الشروق، 2003، ص 151.

✓ وهناك من يعرفها على أنها: "مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوكيات أفراد المنظمة، أو هي مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الموارد البشرية في تنظيم ما" (1).

ومهما تنوعت تعاريف الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك في عنصر مميز هو القيم، وهي القاسم المشترك بين هذه التعاريف المختلفة للثقافة. وتشير القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة. ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الموارد البشرية وسلوكهم في المنظمات، والتي تصل إلى الموارد البشرية من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم. فعندما تتبنى المنظمة قيماً معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالزبائن وتحسين الفاعلية والكفاءة. فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم التي تنعكس على سلوكياتهم (2).

وعليه يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون متفردة و متميزة في نظر العاملين والزبائن، فهي توفر صورة متكاملة تعكس القيم والمعتقدات حول الأسئلة التالية: أين كانت المنظمة؟ ما هو مركزها الآن؟ وكيف ستكون في المستقبل؟ (3)

وبالتالي فإن أهم العناصر المميزة للثقافة التنظيمية نجد ما يلي:

- ✓ الثقافة التنظيمية مجموعة أو مزيج من القيم والافتراضات المشتركة للعاملين داخل المنظمة.
- ✓ الثقافة التنظيمية موجهة لسلوك الموارد البشرية داخل المنظمة.
- ✓ الثقافة التنظيمية معيار لتمييز منظمة عن أخرى.
- ✓ الثقافة التنظيمية هي أحد المؤشرات الرئيسية لبقاء المنظمات.

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة خصائص نوجزها في النقاط التالية: (4)

✓ **نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

(1) بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 331.

(2) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 311، 312.

(3) وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في حوكمت الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2012، ص 16.

(4) مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص 79.

الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك).

✓ **نظام متكامل:** فهي بكونها نظام مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن تم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

✓ **نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة. وتنمو الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق لانتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

✓ **نظام يكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

✓ **خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب البيولوجية والنفسية للإنسان ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالموارد البشري من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.

كما توجد خصائص أخرى للثقافة التنظيمية هي: (1)

✓ **الانتظام في السلوك والتقييد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

✓ **المعايير:** توجد معايير سلوكية تتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).

✓ **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل: الجودة العالية، نسبة متدنية من الغياب، الانصياع للأنظمة والتعليمات.

✓ **الفلسفة:** الكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والزبائن.

✓ **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والموارد البشري يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

✓ **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الموارد البشرية ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 315، 316.

النسبي. ومن بين هذه الخصائص: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال، ... الخ.

رابعاً: أهمية الثقافة التنظيمية

إن نجاح المنظمة الاقتصادية في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن طريقة عمل المنظمة المبنية على القيم الأساسية والمواقف والتصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل المنظمة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة. وللثقافة أيضاً تأثير على أداء الموارد البشرية والأداء الكلي للمنظمة. فكلما كانت الثقافة التنظيمية واضحة وقوية فستمد الموظفين برؤية واضحة والاستقرار في العمل مما يخفض من دوران العمل.

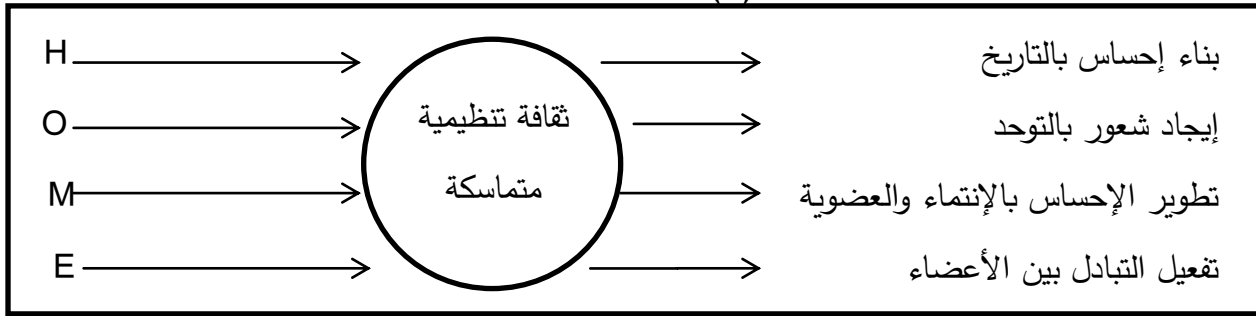
ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:⁽¹⁾

- ✓ **بناء إحساس بالتاريخ (History):** فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
 - ✓ **إيجاد شعور بالتوحد (Oneness):** فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
 - ✓ **تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership):** وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل، وتعطي استقراراً وظيفياً، وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
 - ✓ **زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange):** وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والموارد البشرية.
- ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكوّن كلمة 'HOME' على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساساً وشعوراً بالتوحد العائلي المترابط.

ويمكن تمثيل أهمية الثقافة التنظيمية بالشكل التالي رقم (2):

(1) وهيبية عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

الشكل (2): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2012، ص 17.

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الموارد البشرية في المنظمة وتساعد في فهم بيئة المنظمة من حولهم، وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكوّن ثقافة المنظمة. ولكل ثقافة تنظيمية عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة، والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر.

ويخصص الجدول التالي (رقم 1) المكونات الظاهرية لثقافة المنظمة.

الجدول (1): مكونات الثقافة التنظيمية

المراسم	أحداث وأنشطة خاصة يقوم الموارد البشرية فيها بممارسة شعائر/ طقوس، أساطير في ثقافتهم (مثلاً إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف).
الشعائر	مجموعة فعاليات/ أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة. مثلاً: طقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة، أو ترقية مسؤول، أو اجتماع غذاء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين.
الطقوس	وهي طقوس/ احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية. مثلاً: فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين.

<p>القصص هي روايات لأحداث من الماضي يعرفها العاملون جيدا، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال. وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة؛ كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.</p> <p>أما الأسطورة/الخرافة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث/شيء معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً. فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة، أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.</p>	<p>القصص والأساطير</p>
<p>الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون نموذجاً في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.</p>	<p>الأبطال</p>
<p>هم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحياناً رموزاً للصناعة (التي تعمل فيها المنظمة) بأكملها.</p>	<p>نجوم غير عاديين</p>
<p>هي روايات خرافية ولا أساس لها.</p>	<p>الروايات الشعبية</p>
<p>هي روايات تاريخية تصف الإنجازات الفريدة لجماعة معينة.</p>	<p>القصص البطولية</p>
<p>هي عبارة عن حركات لأجزاء من الجسم تستخدم للتعبير عن معاني معينة.</p>	<p>الإشارات</p>
<p>تشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية، وتتضمن طريقة تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وموقع المورد البشري، وكذلك توزيع البريد على العاملين، والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران.</p>	<p>البيئة المادية</p>

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص ص 331-333.

كما توجد مكونات أخرى للثقافة التنظيمية وهي:⁽¹⁾

1- القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ.

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 312، 313.

أما القيم التنظيمية فهي 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... الخ.

2- المعتقدات التنظيمية: المعتقدات عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة المورد البشري وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- الأعراف التنظيمية: الأعراف عبارة عن معايير يلتزم بها المورد البشرية لاعتقادهم أنها صحيحة وضرورية لهم، بغض النظر عن فائدتها أو عدم فائدتها وفعاليتها أو عدم فعاليتها، أما الأعراف التنظيمية فهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

4- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها المورد البشري أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل المورد البشري في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات المورد البشري النفسية والاقتصادية.

المطلب الثالث: محددات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية وتتشكل من خلال تفاعل عدة عناصر واعتبارات أهمها مايلي:⁽¹⁾

- ✓ الصفات الشخصية للأفراد، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- ✓ الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه المورد البشري إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
- ✓ البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ص 82، 83.

- ✓ المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
- ✓ الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:
 - أخلاقيات وقيم الموارد البشرية التي يستمدتها من العائلة والأصدقاء، والزملاء والمجتمع.
 - أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الموارد البشرية في مهنة أو وظيفة معينة.
 - أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

وبناء عليه يمكن القول أن اختلاف القيم ومن ثم اختلاف الثقافة التنظيمية يرجع إلى:

- ✓ خصائص المورد البشري.
- ✓ علاقة المورد البشري بالبيئة.
- ✓ أهداف المورد البشري وتوجهاته بشأن الحياة.
- ✓ علاقة المورد البشري بالمنظمة.
- ✓ الأنشطة التي يمارسها المورد البشري.
- ✓ اتصالات المورد البشري وعلاقاته مع الآخرين.
- ✓ ثقافة المجتمع وانعكاساتها على ثقافة المنظمة.

المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الموارد البشرية والحفاظ على هوية الجماعة لأنها أداة فعالة في توجيه سلوك الموظفين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:⁽¹⁾

- ✓ توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى الموظفين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- ✓ تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.

(1) إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006، ص 25.

- ✓ تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الموارد البشرية من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- ✓ تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة لاحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- ✓ تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الموارد البشرية وإرشادهم نحو تلك الأهداف.
- ✓ تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.
- ✓ إضافة إلى أن الثقافة التنظيمية دور هام في إيجاد الالتزام والولاء بين الموظفين وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية.
- كما يوجد مجموعة من الكتاب والباحثين الذين يؤكدون على وجود أربع وظائف للثقافة التنظيمية تتمثل في: (1)
- ✓ تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بالهوية المشتركة.
- ✓ تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- ✓ تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- ✓ تشكل السلوك من خلال مساعدة الموارد البشرية على فهم ما يدور حولهم: فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- فمن خلال القيام بالوظائف السابقة، تعمل الثقافة التنظيمية على ربط أعضاء المنظمة بعضهم البعض، وتعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

المطلب الخامس: أنواع الثقافة التنظيمية

- توجد مجموعة من التصنيفات للثقافة التنظيمية وذلك وفقا للمعيار المعتمد، حيث يتم فيما يلي على سبيل المثال لا الحصر تصنيفها حسب: درجة قوة الثقافة، خصائص المورد البشري، خصائص السوق.

(1) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص330، 331.

✓ تصنيف الثقافة التنظيمية من حيث درجة قوتها:

يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية ثقافة قوية أو ضعيفة، وذلك كالاتي:

1- الثقافة القوية: الثقافة القوية هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة، بحيث أنهم يشاركون مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة⁽¹⁾.

وتعتمد الثقافة القوية على الخصائص التالية:⁽²⁾

- **عنصر الشدة:** ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

- **عنصر الإجماع والمشاركة:** يتم الإجماع على القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الموارد البشرية ومن ثم مشاركتها، ويعتمد الإجماع على تعريف الموارد البشرية بالقيم السائدة في المنظمة وتحفيزهم على مشاركتها من خلال إبراز العوائد الناتجة عن تشاركتها ومكافأة الأفراد الملتزمين بها.

2- الثقافة الضعيفة: الثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، إلى جانب افتقار المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات. وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها⁽³⁾.

إذن فالمنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية يشاركتها أعضاؤها. فليس من الضروري إن تكون الثقافة رسمية أي أنها تعتمد على الأنظمة والتعليمات والقواعد. ففي ظل الثقافة القوية يعرف كل مورد بشري ما يجب عليه القيام به. أما في ظل الثقافة الضعيفة فالموارد البشرية يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة والموائمة لقيم واتجاهات الموارد البشرية العاملة. ومن هنا تبرز أهمية الثقافة التنظيمية القوية التي تعمل على الوحدة التنظيمية. فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تنثق الثقافات الفرعية المتعددة في بعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على فعالية وأداء المنظمة. وقد أكد مارتول ومارتن أن الثقافة التنظيمية لها أثر إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمنون بها إيماناً عميقاً⁽⁴⁾.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 86.

(2) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 316.

(3) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 86.

(4) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 317.

✓ تصنيف الثقافة حسب خصائص المورد البشري:

يصنف العالم هاندي (Handi) الثقافة التنظيمية حسب خصائص المورد البشري الذي يتبعه الآخرون إلى أربعة أنواع هي:⁽¹⁾

1- ثقافة القوة: وهذه ثقافة تنظيمية يمتلك فيها شخص واحد قوة وتأثيرا كبيرين، بحيث يطيعه ويحترمه الجميع. وقد نجد هذه الثقافة في الكثير من المنظمات الصغيرة، وتحديدًا العائلية، فهذه المنظمات لا تمتلك قوانين وقواعد عمل وإجراءات محددة، ولهذا يتم تنفيذ العمل بإطاعة شخص قوي يحترمه ويخشاه الجميع، وبالتالي فهي تغرس في الموارد البشرية قيم احترام هذا الشخص وضرورة تنفيذ ما يطلبه، كما توجد هذه الثقافة بشكل بارز في المؤسسات العسكرية، التي تعتبر طاعة شخص معين في موقع قوة أمر أساسي لنجاحها.

2- ثقافة الدور: وهي ثقافة منظمة تغرس قيم احترام وإطاعة أصحاب أدوار محددة متخصصة، كما هو الحال في المنظمات البيروقراطية، حيث تكون أدوار الخبراء والمتخصصين هي مصدر القوة والشرعية. كما يحصل هذا الأمر على مستوى المجتمع أيضا: فنجد هذه الثقافة في الثقافات والمجتمعات التقليدية التي تميل إلى ثقافة الدور، حيث يتم إتباع المورد البشري لكونه جدا أو أبا أو شيخا أو شيخا عشيرة. ومع التحديث بدأت الأدوار تتغير، حيث بدأ الناس يحترمون ويتبعون الطبيب والمحامي والأستاذ، لأن هؤلاء يشغلون أدوارا لها مهام ومتطلبات سلوكية. فالشخص يتبع صاحب الدور لدوره وليس لشخصه.

3- ثقافة المورد البشري: تجعل هذه الثقافة المورد البشري مركز الاهتمام ونجدها في المنظمات السياسية والفنية التي تسعى لخلق هالة حول شخص معين (قائد سياسي أو ما شابه) وجعل هذه الشخصية هي أداة التأثير والجذب. وتعتمد هذه المنظمات عموما بالدرجة الرئيسية على الدور المهم للقائد في الحقل السياسي أكثر مما تعتمد الفعل العقلاني أو القانوني كوسيلة تأثير.

4- ثقافة المهمة: تركز ثقافة المهمة على تنفيذ المشاريع والمهام. وتهتم هذه الثقافة بدرجة رئيسية على المهارات ومزيج الموارد البشرية القادرين على تنفيذ مهمة ما بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى، ولهذا يمكن أن توجد هذه الثقافة في المنظمات التي تنفذ مشاريع أو تلك التي تهتم بالإبداع والابتكار، حيث يتركز اهتمامها على المهارات الضرورية لتنفيذ المهمات وليس على دور أو شخص معين. فهذه الثقافة لا تهتم بالرموز والخلفيات والوثائق الرسمية بل بما يمكن لفرد ما أن يقوم به فعلا.

(1) ناصر جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 148.

✓ الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي

قسم ديل وكاندي (Kennedy&Deal) الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط وهي: (1)

- 1- ثقافة سريعة الاستجابة: تضمن الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية استعدادا لتحمل المخاطر.
- 2- ثقافة العمل الجاد: تتميز بعض المنظمات بالقدرة على تحمل قدر صغير من المخاطرة مع استجابة سريعة للمتغيرات البيئية، ومن أمثلتها المنظمات كبيرة الحجم التي تحاول دائما تشجيع العمل الجماعي وتحاول تقديم خدمة ذات جودة عالية.
- 3- ثقافة البناء: المنظمات هنا تهتم بالتطوير والرؤية المستقبلية لكنها تحتاج لفترات طويلة نسبيا حتى تجني ثمار هذا التطوير، بحيث تكون المنظمات موجهة بالتطوير والابتكار والتحديث مثل المنظمات العملاقة التي تهتم بالمشروعات الاستكشافية.
- 4- ثقافة البقاء: تتميز المنظمات في هذا النوع بأنها قليلة الاستجابة للتغيرات البيئية وغير مهتمة كثيرا بجمع معلومات عن هذه التغيرات. فالموارد البشرية موجهة بطريقة أداء الأعمال أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف.

المبحث الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

لقد تعددت أبعاد الثقافة التنظيمية في مختلف الدراسات والبحوث من قبل الكثير من الكتاب، الباحثين والمفكرين، وعلى هذا الأساس فقد تباينت واختلقت أبعاد الثقافة التنظيمية وفي هذا الصدد نجد: القيم التنظيمية، الاتصال، الذاكرة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، المعتقدات التنظيمية، ممارسات الإدارة، التمكين، التوجه بالفريق...إلخ.

وفي هذا الجانب سيتم إيضاح وتبيان أبعاد الثقافة التنظيمية على سبيل المثال لا الحصر حسب ما جاء به كل من أوشي (Ouchi)، روبينز (Robbins)، هوفستيد (Hofstede) كما سيأتي بيانه.

(1) رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2011، ص69.

المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية حسب أوشي (Ouchi)

من خلال قيامه بدراسة وتحليل ثقافة مجموعة محددة من الشركات الأمريكية واليابانية، توصل **وليام أوشي** إلى وضع إطار لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المؤسسات، وتتمثل في:

1- الإلتزام اتجاه الموارد البشرية: أصبحت الموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة للمنظمات لهذا يفترض بإدارة المنظمة أن تعيرها جل اهتمامها وتتحمل مسؤوليتها وذلك من خلال:⁽¹⁾

- ✓ العمل على اعتماد سياسة معينة في إدارة المنظمة لمشاركتهم في الأرباح.
- ✓ توفير النقل والإطعام والإسكان والخدمات الصحية.
- ✓ منح المكافآت والحوافز وفق مبدأ الكفاءة والجدارة.
- ✓ العمل على رفع روحهم المعنوية وحث روح التعاون بينهم.
- ✓ القضاء على جميع أشكال التمييز.
- ✓ توفير جو ملائم للعمل والحفاظ على حقوقهم بعد التقاعد.

2- تقييم الموارد البشرية: هي العملية التي تهدف إلى مراجعة واستعراض الأداء على أسس واضحة وبرنامج منظم كوسيلة لتطوير العمل وتحضير العاملين للوصول إلى أقصى إمكاناتهم. والتقييم هنا يعني قياس أداء أنشطة المورد البشري بالنظر إلى النتائج التي حققها، إضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج واقتراح الحلول اللازمة للتغلب على النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل.⁽²⁾

3- المسار الوظيفي: هو مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها المورد البشري على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره.⁽³⁾

⁽¹⁾ إلهام موساوي وآخرون، استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الموارد البشرية مدخل حديث لزيادة الإلتزام الوظيفي وتفعيل الإبداع داخل المنظمة، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 14 و 15 نوفمبر 2016، ص ص 11، 12.

⁽²⁾ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008، ص 138.

⁽³⁾ جمال الدين مجد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 375.

- 4- **الرقابة:** هي قياس الأداء وتصحيحه، وبمعنى آخر هي التأكد من أن ما تم انجازه من أنشطة ومهام وأهداف هو بالضبط ما كان يجب أن يتم بما في ذلك من تحديد للانحرافات وتشخيصها تمهيدا لمعالجتها أي التأكد من أن الأداء يتماشى مع أهداف وخطط ومعايير المنظمة⁽¹⁾.
- 5- **صناعة القرار:** يقصد بصنع القرار مختلف المراحل التي يمر بها القرار بدءًا من تحديد المشكلة وانتهاء بتحديد أفضل الحلول البديلة لتلك المشكلة⁽²⁾.
- 6- **المسؤولية:** هي التزام المورد البشري بتأدية الوظائف والواجبات المخصصة له بطريقة سليمة وبأحسن ما في قدرته وطبقا لتوجيهات رئيسه الذي يحاسبه. وتنشأ المسؤولية من واقع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، أي من حقيقة مفادها أن شخصا (هو المدير) له صلاحية أو سلطة الحصول على خدمات محددة من شخص آخر (المرؤوس)⁽³⁾.

المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية حسب روبينز (Robbins)

حسب روبينز فإن للثقافة التنظيمية عشرة أبعاد هي:⁽⁴⁾

- 1- **المبادرة الفردية:** وهي درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الموارد البشرية.
- 2- **التسامح مع المخاطر:** ما مدى تشجيع المنظمة لمواردها البشرية لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين.
- 3- **التوجيه:** ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.
- 4- **التكامل:** ما مدى تشجيع المنظمة لوحدات العمل بشكل منسق.
- 5- **دعم الإدارة:** ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة، ومساعدة، ودعم ومؤازرة مرؤوسيتهم.
- 6- **الرقابة:** ما مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف على الموارد البشرية وضبط سلوكهم.
- 7- **الهوية:** ما مدى انتماء الموارد البشرية للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو

(1) أنس عبد المالك عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص199.

(2) فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال الحديثة (بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص99.

(3) أنس عبد المالك عباس، مرجع سبق ذكره، ص151.

(4) سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006، ص26.

لتخصصهم المهني.

8- نظام المكافآت: ما مدى توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموارد البشرية على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.

9- التسامح مع الصراع: ما مدى تشجيع المنظمات لمواردها البشرية على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة؛

10- أنماط الاتصال: ما مدى وجود الاتصالات الرسمية والغير رسمية في المنظمة (الصاعدة، النازلة، الأفقية، القطرية).

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية حسب هوفستيد (Hofstede)

جاء هوفستيد (Hofstede) بخمسة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي:⁽¹⁾

1- التفاوت بتوزيع القوة: يشكل هذا البعد أحد الأبعاد الثقافية التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين، حيث يقصد به درجة احترام المورد البشري للهرمية والترتب في المنظمات، بمعنى آخر يعني مدى قبول الموارد البشرية للاختلافات في القوة والمنزلة فيما بينهم.

والثقافة التنظيمية التي تملك درجة عالية من بعد القوة تخضع مواردها البشرية للسلطوية والتسلسلية، وفي هذا السياق فهي تملي على الأقل قوة للقبول بوضعهم، كما يتوقع منهم الخضوع إلى السلطات التي يتمتع بها عدد من أصحاب المراكز العليا ويخشون من التعبير عن عدم الاتفاق معهم.

2- تجنب الغموض أو المخاطرة وظروف عدم التأكد: يشير هذا البعد إلى مدى شعور الموارد البشرية ومؤسساتها بعدم الارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطر وعدم التأكد والنفور منها، وتجنب وابتعاد وتفاذي التعامل مع الخطر. وعدم التأكد يقابله مدى توفر قدرة التعامل مع مواقف غامضة ومحدودية قدرة التنبؤ بأحداث المستقبل.

فالثقافة التنظيمية التي يكون فيها الغموض مرتفعاً تسعى إلى تخفيضه عن طريق القوانين والإجراءات الصارمة وهذا بدوره قد يؤدي إلى تبني المنظمات نظام قيم موجه نحو التحكم والتوجيه. أما المنظمات التي تأتي في مرتبة متدنية من حيث تجنب الغموض فإن مواردها البشرية يشعرون بعدم الارتياح من النظام الذي يركز على السياسات الصارمة مما يؤدي إلى رغبتهم في الحصول على التمكين والمرونة في اتخاذ القرارات بأنفسهم، فهي هنا تتبنى على الأرجح هياكل تنظيمية مرنة ولديها فرص أكبر لتنفيذ برامج للتمكين.

⁽¹⁾ منيرة سليمان، الثقافة والتنوع الثقافي حسب نموذج جيرت هوفستيد في المنظمات دراسة ميدانية لمدارك العاملين في مؤسسة الترقية العقارية "مارينا كومباني"، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي الثامن حول التنوع الثقافي، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، أيام 21 و22 و23 ماي 2015، ص 7، 8.

3- الفردية مقابل الجماعية: تشير إلى مدى حرية الموارد البشرية واستقلاليتها مقارنة بالرغبة والاستعداد للعمل الجماعي، حيث يعكس التوجه نحو الفردية اهتمامات أفراد مجتمع ما حول ذواتها وعائلاتها وأقربائها وذوي الصلة القوية بها، فالموارد البشرية تعكس طيفا متدرجا في الغالب من الأنانية وحب الذات. أما التوجه نحو الجماعية فيعطي للجماعة والآخرين مرتبة أعلى على حساب الأنا وذوي القربى.

فالثقافة التنظيمية التي تمتلك درجة عالية من الفردية تؤكد على الإنجاز الشخصي والابتكار والاستقلالية والمغامرة، وفي هذا الشأن ينظم العمل ويتم التحكم فيه بالاعتماد على المورد البشري والرشادة الاقتصادية المفترضة والمصلحة الشخصية. أما الثقافة التنظيمية الجماعية تقوم فيها علاقات العمل على أساس أخلاقي. والثقة هي المتطلب الأساسي للتعاون الناجح، وبذلك تشعر الموارد البشرية بنوع من الالتزام تجاه الجماعة.

4- الذكورية مقابل الأنثوية: يشير إلى مدى توفر فرص التعامل بعدالة مع النساء والرجال وأن تكون خصائص الذكورة والأنوثة ذات أهمية وكذلك الرغبة بإنفاضة الأدوار والأعمال الوظيفية وما يتصل بهما من قدرات وعوامل جذب وتنافسية تكون واضحة وميسرة لكليهما بالتساوي.

فالثقافة التنظيمية التي تتبنى مفهوم الذكورية تتسم أو تؤكد أو تشير إلى تفضيل أو ميل وتوجه مجتمع ما نحو الاستخدام العضلي والقوة الجسدية لحيازة الثروة على كافة الميادين الحياتية الأخرى، والمجتمع الذي يسجل أرقاما عالية في الذكورة يتسم بالقطعية والحزم والتنافسية. أما الثقافة الأنثوية فمجتمع يميل إلى تفضيل العلاقات الاجتماعية المتسامحة والمودة والليونة بين الناس مع ضرورة التركيز والاهتمام بجودة الحياة الإنسانية ذاتها.

5- التوجه طويل المدى مقابل التوجه قصير المدى: يعرف هذا البعد بوجهة نظر أفراد المجتمع نحو المستقبل من حيث التركيز على الجانب طويل المدى وتقبلهم للتغيير في مقابل التركيز على الجانب قصير المدى من خلال تمسكهم بالجوانب التقليدية واعتزازهم بالماضي وعدم تقبل التغيير⁽¹⁾.

المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية

إنّ بناء ثقافة المنظمة هو محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل أو تصرف إنساني، محاولا تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم لتنتج أعراف وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار. ويعتمد

(1) عدنان مشرف العنزي وبدر محمد الأنصاري، العلاقة بين الأبعاد الثقافية العالمية ونموذج العوامل الخمسة للشخصية لدى المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، المجلد 12، العدد الأول، جامعة السلطان قابوس، الأردن، 2018، ص 82.

نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المنظمة باستراتيجيات تكوين الثقافة، والتي تساعد في تحقيق قدر من التلائم بين التكوين الثقافي للمنظمة ومكوناتها الأخرى.

المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية

إنّ المؤسسين الأوائل للمنظمة يلعبون دورا مهما في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقادة. كما أن صغر حجم التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم لدى الجماعة. فالثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتتعزيز باعتبارها وسيلة لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع. ومن أهم الآليات الرئيسة لتشكيل وتكوين الثقافة التنظيمية يوجد: (1)

1- طريقة اختيار الموارد البشرية: تعتبر طريقة الاختيار خطوة رئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية، فمن خلالها يتم التعرف على الموارد البشرية التي ترى المنظمات أن لديها صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة لثقافتها. فعملية التعيين تؤكد على اختيار الموارد البشرية الذين يتفقون مع قيم المنظمة التي يتم تعريفهم بها، والتي يستطيعون الاعتذار عن قبول التعيين فيها إذا لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم. ولعل الأمثلة الواضحة على أهمية التوافق في القيم بين المرشحين للتعين والجهات الموظفة هو العمل في البنوك التي تتعامل بالفائدة البنكية، إذ بإمكان المرشحين للتعين أن يقرروا إما قبول العمل فيها أو رفضه حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها وبين الممارسات في هذه البنوك، ولذلك وبسبب أهمية وجود مثل هذا التوافق بين منظومة القيم لدى المرشحين للتعين والبنوك المختلفة والزبائن المحتملين تم إنشاء بنوك إسلامية لا تتعامل بالفائدة، مما أوجد قطاعا خاصا من الموظفين والزبائن الذين رأوا فيها خيارا مناسباً للعمل والتعامل. كما تحرص المؤسسات المختلفة على أن تخضع موظفيها لفترة تجربة تتراوح ما بين ثلاثة شهور إلى سنتين، مما يعطيها فرصة للتعرف على قدراتهم ومهاراتهم وقدراتهم على التطبع وتشرب القيم الثقافية السائدة، كما أن ذلك يعطي الموارد البشرية فرصة للتعرف على مدى التوافق بين توقعاتهم وبين الواقع العملي، والذي يعكس في جزء هام منه طبيعة القيم الثقافية السائدة.

2- الممارسات الإدارية: رغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات السائدة أنواع السلوك التي يتم مكافئتها وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات أنها تتبنى ثقافة

(1) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص378-382.

تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتبنى قيم المساءلة والشفافية، ولكن الخبرة وواقع الممارسة اليومية تدل على أن الإدارة تمارس عكس ما ترفعه من شعارات، ويتضح من ذلك أن عمليات الترقية والحوافز تعطى لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة المسؤولين عنها، بل قد يحصل العكس، ويصنف الذين يلتزمون بالقواعد والتعليمات ولا يتجاوزونها بأنهم تقليديون ومعوقون ويحسب ذلك كنقاط ضعف وقصور منهم، وكذلك فإن شعار الشفافية الذي ترفعه المنظمة قد لا يكون منه في المنظمة إلا الاسم، إذ تتعامل المنظمة بدرجة من السرية في الأمور التي لا وجوب للسرية فيها، ويجري التكتّم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزيين المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام بهدف رسم صورة جيدة، ولكنها مغايرة لما هو موجود فعلا.

3- طرق التنشئة والتطبيع: يلزم لتنشيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد تعيين الموظفين القيام بتدريبهم. فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمتها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية تستمر ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري أن تركز هذه الدورات على أن يتعرف الموظفون على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل وعلى التماشي مع القيم الثقافية السائدة.

4- القصص والطقوس والرموز واللغة: تتعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية الثلاث السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم بقصد ترسيخ القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها. أما الطقوس فهي العادات التي تحرص المنظمة عليها. ومن الأمثلة على ذلك إقامة حفلات التكريم للمتفوقين والمنجزين وأصحاب الأفكار التطويرية، وإقامة الحفلات بالمناسبات الاجتماعية، وزيارة الزملاء ومشاركتهم في المناسبات الخاصة، واللقاءات غير الرسمية والرحلات الاجتماعية، فهذه كلها طقوس تعزز قيم التعاون والمشاركة والتفاعل بين العاملين؛

وقد تحرص المنظمات على أن يكون لها نمطها الخاص في المباني والأثاث، وحتى في اللباس حتى يميزها ذلك عن غيرها، فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف والزيون مما يعزز صورة المنظمة ويميزها عن غيرها، ويوجد شعورا خاصا بهوية الموظف فيها، وقد يصل الأمر ببعض التنظيمات لتطوير لغة خاصة بها

تتضمن مجموعة مفردات متداولة تعكس التفرّد بالهوية، وينطبق الأمر على بعض النوادي والمؤسسات ذات الشعارات والمفردات الخاصة بها (1).

المطلب الثاني: نشر الثقافة التنظيمية

حينما تنشأ وتتشكل الثقافة التنظيمية، تظهر بعض الطرق التي تساعد على نشر هذه القيم والمعايير السلوكية في المنظمة وبثها بين العاملين، ويساعد ذلك على تقوية الثقافة التنظيمية وعلى تمسك العاملين بها، وذلك على اعتبار أنّ هذه الثقافة تمثل قيم ومعايير سلوكية تود المنظمة الحفاظ عليها. ويمكن توضيح العناصر أو الطرق التي تساعد على نشر ثقافة المنظمة وتأكيدا وتعزيزها كالاتي: (2)

✓ **الشعارات:** تحاول المنظمة أن تعبر عن أهم قيمها ومعايير سلوكها في عبارات موجزة، وهي ما يطلق عليه بالشعارات. وتعتبر هذه الشعارات عن معاني قيم كبيرة جدًا أكثر مما تنطقه العبارات ذاتها. وتستخدم المنظمة هذه الشعارات بطرق عديدة كالكتيبات وملصقات الحائط والإعلانات وأوراق الشركة. ومن أمثلة هذه الشعارات يوجد: "الجودة هي شعارنا"، "السلامة أولاً"، "زبائننا هم مصدر فخرنا"، "العاملون هم من يمثل الشركة"، "الخدمة قبل الربح". وتشير هذه الشعارات إلى قيم كبيرة ومعايير سلوكية يلتزم بها العاملون، وذلك بالرغم من أنها تحتوي على كلمات قليلة فهي تقول أكثر مما ترمز إليه.

✓ **الحكايات والقصص:** على المديرين الذين عاصروا بدايات المنظمة أن يتغنّوا بوقائع الماضي، ذلك لأنّ فيها عبر كثيرة وبها القيم والمعايير وأنماط السلوك الواجب الحفاظ عليها، فعندما يقول أحد المديرين: في السابق كنّا نعمل....، أو في عام.... قام مدير المنظمة بالسهر على....، أو التذكير بقيام بعض العاملين بالعمل ساعات إضافية لصالح الشركة.... إلخ، فهم بذلك يتذكرون تلك القصص التي لها علاقة بما يودون نشره من ثقافة تنظيمية، وهي أمور يمكن استخدامها أثناء اللقاءات والاجتماعات والاحتفالات.

✓ **اللغة الدارجة:** وهي اللغة المستخدمة بشكل غير رسمي ومتداولة يوميا بين العاملين، أو هي المصطلحات الدارجة ذات الدلالة والمعنى عند العاملين. وتمثل هذه اللغة أو المصطلحات الدارجة نوعا من التعريف بالذات والهوية الخاصة بالمنظمة أو بوحدة معينة فيها، فمصطلحات مثل: (استمارة 6) تعني إنهاء الخدمة، أو (اعط الزبون خدمة لائقة) قد تعني أدنى مقدار من الخدمة غير المكلفة، أو (الملف الأخضر) قد

(1) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني المورد البشري والجماعي في المنظمات المختلفة)، مرجع سبق ذكره،

ص167.

(2) أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص ص 440-438.

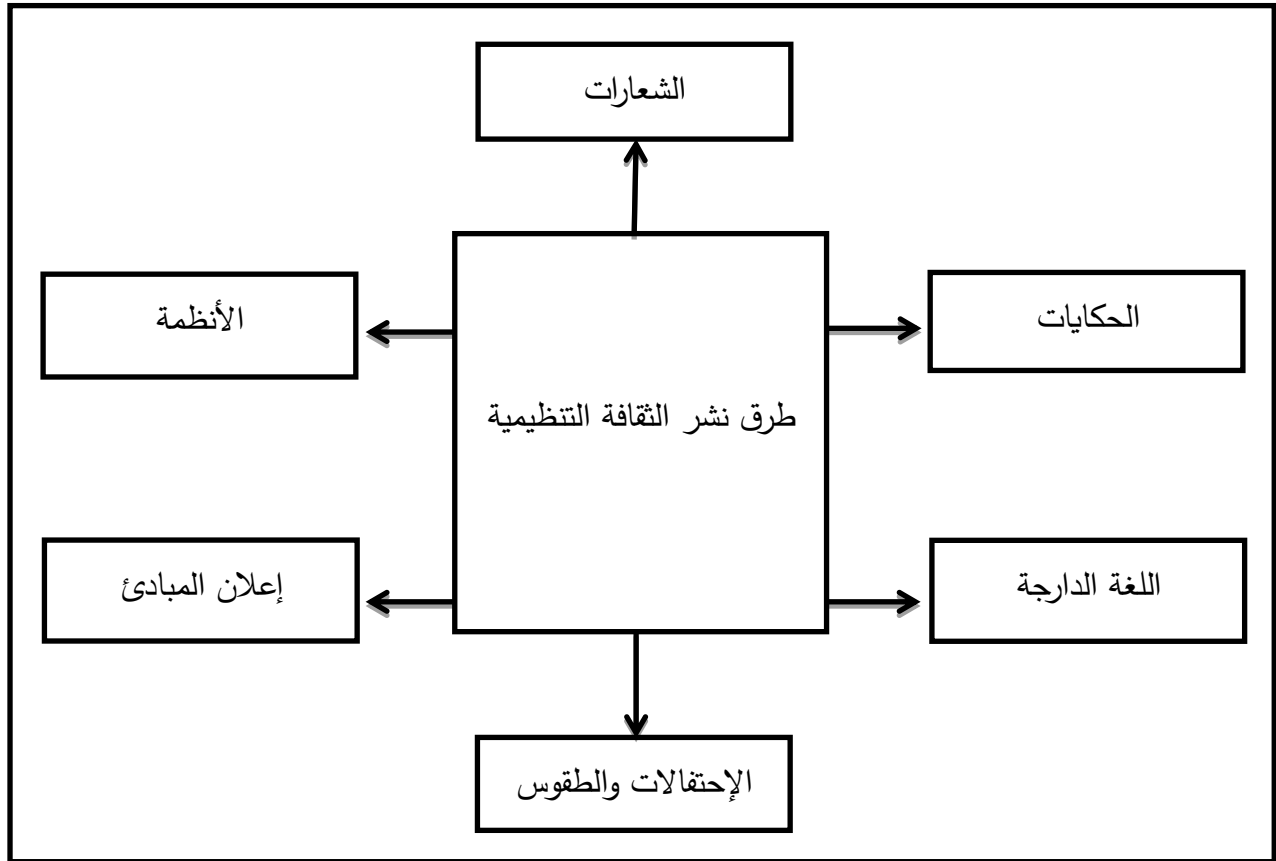
يعني ملف العطاءات المرفوضة، أو (قانون الشركة) قد يعني سياسات أو إجراءات الجزاءات بالشركة، و(ملف 10) أو (ملف 20) قد تعني ملفات تحتوي موضوعات معينة.

✓ **الطقوس والشعائر:** يمكن تحويل الثقافة التنظيمية في شكل ملموس ومرئي من خلال ما تقوم به المنظمة من طقوس وشعائر واحتفالات. فالاحتفال بزفاف يعني أنّ المنظمة تقوم بجهود رسمية وغير رسمية تعني المساعدة المالية القوية لفرد من أفرادها مقبل على الزواج، أو الاحتفال بزميل تم تعيينه مؤخرًا للعمل في المنظمة، أو الاحتفال بإعلان النتائج الختامية للشركة والتي يصاحبها توزيع الجوائز والمكافئات.

✓ **إعلان المبادئ:** تقوم المنظمة بإعلان قيمها ومبادئها من وقت لآخر تحت مسميات مختلفة مثل: مبادئ الشركة، ميثاق العمل، ميثاق الأخلاق والقيم، وكل هذا يمثل إعلانًا لما تلتزم المنظمة به تجاه المجتمع والزبائن والعاملين والمساهمين. وهذه الالتزامات ترشد المسؤولين بالشركة إلى أنماط السلوك والمعايير السلوكية الواجب مراعاتها، كما أنها تحدد حقوق وواجبات كل طرف، سواء كانت المنظمة أو الأطراف ذات الصلة بها.

✓ **الأنظمة:** تعبر أنظمة المنظمة من خلال ما تحويه من سياسات وأساليب عمل عن ثقافتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك: سياسات التعيين، سياسات العلاج لأسر العاملين بالمنظمة، سياسات تدريب العاملين، سياسات المبيعات، سياسات الضمان وخدمات ما بعد البيع والصيانة...إلخ، كلها سياسات تعبر عن مدى التزام المنظمة بقيم أو معايير سلوكية اتجاهاً للعاملين أو الزبائن أو المجتمع. والشكل الموالي (رقم 3) يوضح مختلف طرق نشر الثقافة التنظيمية.

الشكل (3): طرق نشر الثقافة التنظيمية



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 439.

المطلب الثالث: المحافظة على الثقافة التنظيمية

بعد أن يتم تكوين الثقافة التنظيمية ونشرها، تعمل المنظمة على تعزيزها والمحافظة عليها، ذلك أنه بمرور الوقت ينسى العاملون القيم والمعايير السلوكية التي تعبر عن ثقافة المنظمة. ولكي لا تضيع هذه القيم والمعايير تميل المنظمات إلى استخدام طرق لتقوية ثقافتها التنظيمية والمحافظة عليها، وفيما يلي بعض الطرق:⁽¹⁾

- ✓ اختيار موارد بشرية قادرة على الالتزام بقيم ومعايير وقيم المنظمة.
- ✓ تدريب الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية، فالتدريب على الشعارات والقصص واللغة والمصطلحات الدارجة والطقوس والشعائر والاحتفالات هي أمثلة لما يتم التدريب عليه.
- ✓ مكافأة الموارد البشرية التي تلتزم بقيم المنظمة والمعايير السلوكية المحابية للثقافة التنظيمية المرغوبة.

(1) المرجع السابق، ص ص 440، 441.

- ✓ عقاب الموارد البشرية التي لا تلتزم بقيم المنظمة ولديها مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة.
- ✓ تقديم حكايات وقصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة وعن القيم والمعايير السلوكية الواجب تعزيزها.
- ✓ استخدام نماذج للدور، فبعض المديرين يمكن أن يكونوا نماذج وأمثلة للقيم والمعايير السلوكية الواجب الالتزام بها، والتي يجب ذكرها في الاجتماعات والاحتفالات وبرامج التدريب.
- ✓ استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم، حيث أنهم يلعبون دور القصاصين الذين يحكون القصة عن الثقافة التنظيمية، ويكونوا كنماذج يمكن الاحتذاء بها.
- ✓ الاهتمام بالشعائر والطقوس والاحتفالات، فالإنفاق على مثل هذه الأمور له مردود في تقوية الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

وهناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة على الثقافة التنظيمية:⁽¹⁾

- 1- **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، والتزامها بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، ومعايير سلوكية تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفتها في كيفية معاملة العاملين وسياستها اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.
- 2- **اختيار الموارد البشرية:** تلعب عملية جذب المورد البشري وتعيينه دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة. والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الموارد البشرية التي لديها المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى المورد البشري مع فلسفة المنظمة.

- 3- **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار موارد بشرية جديدة فإنها لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرفها على مواردها البشرية وعلى ثقافتها وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

المطلب الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية

تستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية شأنها شأن أي عملية تغيير تدوير وتفكيك وتحليل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم، ويهدف ذلك إلى مقارنة الثقافة التنظيمية السائدة بالثقافة التنظيمية المرغوبة

⁽¹⁾ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص162.

وتحديد حجم الفجوة. فثقافة المنظمة سواء كانت ضعيفة أو قوية تؤثر على أداء وفاعلية المنظمة. فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم، حيث يجب عليهم أولاً تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الموارد البشرية حول موضوع ما، وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة، وقد حدّد بورتر وستير (Porter & Steers) أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة، وهي كما يلي: (1)

✓ **الإدارة عمل ريادي:** إنّ وضوح عمل الإدارة وأهدافها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة التنظيمية وتطويرها. فالموارد البشرية ترغب في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة، فهم يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعلهم يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

✓ **مشاركة العاملين:** عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية. فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل ويزداد امتثالهم له.

✓ **المعلومات من الآخرين:** تعتبر المعلومات المتبادلة بين الموارد البشرية العاملين في المنظمة عنصراً هاماً في تشكيل الثقافة التنظيمية، فعندما يشعر المورد البشري بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتبادلة.

✓ **العوائد والمكافآت:** ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

فالثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي ستواجه صعوبة في تغييرها، ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير وللتغيير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وحتى تنجح المنظمة في تحقيق التغيير المطلوب في الثقافة التنظيمية يجب عليها القيام بالخطوات التالية: (2)

✓ **توضيح دواعي التغيير والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.**

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

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 318.

(2) إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص 30، ص 31.

- ✓ إعادة الهيكلة للمنظمة من خلال دمج بعض الوحدات وإلغاء بعضها وإيجاد وحدات أخرى، وهذا من شأنه أن يؤكد للعاملين وجود توجهات إدارية جديدة، وكلما كان حجم المنظمة كبيراً أمكن القيام بمثل هذه التغييرات التي يمكن أن تساعد على زيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد المهتمين بالتغيير.
- ✓ تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتتسج القصص والرموز المناسبة، وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها.
- ✓ إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عملية اختيار وتقييم الموظفين، ونظم الحوافز، والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.
- بالإضافة إلى: (1)
- ✓ حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
- ✓ تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب فيها المنظمة.
- ✓ تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.
- ✓ تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.
- ✓ اتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

(1) أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 29.

الخلاصة:

تم التعرف في هذا الفصل على المفاهيم الأساسية المرتبطة بالثقافة التنظيمية من خلال استعراض مختلف مفاهيمها وخصائصها وأبعادها وكيفية بنائها، حيث اتضح لنا أنها نظام من المعاني والأفكار والعادات والتقاليد التي تعكس توجهات المنظمات وتراثها واعتقاداتها، وتحدد أطر التعامل والنمط الإداري السائد داخل المنظمة، كما أنها تمتاز بمجموعة من الخصائص كالمرونة والتكامل والاستمرار، كما تم التطرق إلى أبعاد الثقافة التنظيمية حسب وجهات نظر متعددة، وأخيرا تم ذكر مختلف المراحل التي يتطلبها بناء ثقافة تنظيمية بدءًا من مرحلة التكوين الأولي للثقافة التنظيمية ثم النشر وصولا للمحافظة عليها وتعزيزها.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية مدخل أساسي لإدارة المعرفة

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المعرفة

المبحث الثاني: تطبيق إدارة المعرفة

المبحث الثالث: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة

الخلاصة

تمهيد:

يشهد العالم في وقتنا الحالي تحولات وتغيرات غير مسبوقة في مجال المعرفة والمعلومات ذلك أنها المحرك الأساسي للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وتعتبر إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي يعول عليها كثيرا في مختلف الأنشطة الحيوية التي تؤثر على نوعية وجودة العمل في مختلف المستويات ما ينعكس إيجابا على المنظمة، ولنجاح ممارسة إدارة المعرفة يرى الكثير من الباحثين ضرورة وجود ثقافة تنظيمية توفر الظروف التي تساعد في إيجاد وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة بصورة تكفل الوصول إلى الأهداف المرسومة بكل كفاءة وفعالية، ولهذا سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى مفهوم المعرفة وخصائصها ومصادرها ليتم بعد ذلك تسليط الضوء على مفهوم إدارة المعرفة بدءا من تطورها التاريخي مرورا بمبادئها ومتطلباتها وعملياتها ونماذجها ووصولاً إلى معوقاتنا وعوامل نجاحها ودراسة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية فيها.

المبحث الأول: أساسيات حول إدارة المعرفة

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من المورد البشري والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها وأنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتمييز المنظمات وأساس نجاحها. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة مروراً بتطورها التاريخي ووصولاً إلى أهدافها ومبادئها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

إن التحول الكبير في أساليب عمل المؤسسات بعدما أصبحت المعرفة جزءاً مهماً في رأسمالها، ساهم في ظهور أسلوب إداري جديد يسعى إلى مواكبة العصر الجديد بغية التمتع ببعض المزايا التي تجعلها تتفوق بها على المنافسين في السوق.

وقبل التطرق لمفهوم إدارة المعرفة لابد من التطرق أولاً إلى الثلاثة التالية: "البيانات، المعلومات، المعرفة"، وذلك كالتالي:

أولاً: مفهوم المعرفة:

1- تعريف المعرفة: توجد عدة تعريفات للمعرفة نذكر منها:

- ✓ المعرفة هي: "إدراك واضح وأكد للأشياء والحقائق والسلوك، وهي ما تحتاج الموارد البشرية إلى معرفته للقيام بأعمالهم"⁽¹⁾.
 - ✓ المعرفة هي: "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى الموارد البشرية والمنظمة، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والصريحة"⁽²⁾.
 - ✓ المعرفة هي: "عمليات استخلاص واستنتاج والتي يمكن الحصول عليها من عدة مصادر، كما أنها تعني الإضافة العملية والثقافية بحيث تؤدي إلى اتساع إدراك المورد البشري لتجعله قادراً على معالجة أي مشكلة تواجهه في كل المجالات التي تعلمها"⁽³⁾.
- من خلال التعاريف السابقة يمكن إدراج تعريف إجرائي للمعرفة باعتبارها كل شيء ضمني أو ظاهري يؤدي إلى اتساع إدراك المورد البشري في أداء الأعمال من أجل اتخاذ القرارات الصائبة ومنه تحقيق قيمة مضافة لأعمال وأنشطة المنظمة.

(1) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 8، 9.

(2) عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص 26.

(3) أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، مصر، 2004، ص 29.

وللمعرفة نوعان، وهما الأكثر انتشاراً: (1)

- ✓ **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية الموجودة على شكل رموز، المعبر عنها كميًا، والقابلة للنقل والتي تتمثل في: الملكية الفكرية، براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية، التصميمات الصناعية. كما يمكن أن نجد لها مجسدة في منتجات المنظمة وخدماتها، إجراءات العمل،... إلخ.
- ✓ **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة غير الرسمية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل، والتي توجد بقوة في عمل الموارد البشرية والفرق داخل المنظمة. وبالتالي فهي تلك المعرفة المخزنة في عقول الموارد البشرية والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة.

2- المفاهيم المرتبطة بالمعرفة:

أ- **البيانات:** هي حقائق أو مشاهدات أو أشياء معروفة تستخدم كأساس للاستدلال أو الحساب؛ وتتمثل بالكينونات (كالحروف والأرقام الخام)، تكون عديمة المعنى، وتخلو من السياق، وغير منظمة، والتي تشكل كتل البناء الأساسية للمعلومات والمعرفة. فالبيانات تتضمن الحقائق والملاحظات أو التصورات- التي قد تكون أو لا تكون صحيحة-، وبالرغم من أن البيانات خالية من السياق والمعنى أو القصد إلا أنها سهلة الالتقاط والخرن والنقل باستخدام الإلكترونيات ووسائط النقل الأخرى (2).

ب- **المعلومات:** تتمثل في معالجة البيانات الخام عبر تجميعها وتصنيفها وتلخيصها وتصحيحها من أجل إضافة القيمة للحصول على إشارة أكثر وضوحاً للاتجاهات أو الأنماط في البيانات. فالبيانات (1-0-0-1) على سبيل المثال تصبح معلومات عندما يتم تحديد السياق الذي ستعرض به، فلو وضعنا سياق التاريخ تصبح هذه البيانات معلومات تشير إلى اليوم الأول من القرن الحادي والعشرين، والتي يمكن تمثيلها كالتالي (01/01/00)، كما يمكن استخدام سياق آخر متمثل بالرمز التعريفي لشخص ما فتصبح (000101 = ID). ويلاحظ من هذا المثال أن استخدام البيانات يفترض أن يكون مقروناً بالسياقات لكي تصبح معلومات مفيدة (3).

وعلى أساس التعريفات السابقة يمكن القول أن البيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات والتي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل لا معنى لها إلا إذا تم معالجتها وارتبطت مع بعضها البعض بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة أو معلومات.

(1) صورية لعذور، دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 8، جامعة بسكرة، 2015، ص 182.

(2) عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 18.

(3) المرجع السابق، ص 18.

ثانياً: تعريف إدارة المعرفة:

لقد تعددت وتنوعت تعاريف إدارة المعرفة وذلك لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين. ومن بينها ما يلي:

✓ تعرف إدارة المعرفة بأنها: "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وحصر كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي" (1).

✓ كما تعرف أيضاً بأنها: "تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها" (2).

✓ كما تعرف بأنها: "العمليات النظامية لإيجاد المعلومات وتنظيمها وتنقيتها وعرضها بطريقة تحسّن قدرات المورد البشري في المنظمة في مجال عمله، وتساعد المنظمة في الحصول على الفهم العميق من خلال خبراتها الذاتية، وحل المشاكل والتعلم الديناميكي والتخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات، وتعمل على حماية الموارد الذهنية من الاندثار، وتضيف إلى ذكاء المنظمة مرونة أكبر" (3).

كما تم تعريف إدارة المعرفة وفق مناهج معينة كالآتي: (4)

1- المنهج الوثائقي: ويرى هذا المنهج في إدارة المعرفة استخلاص للمعرفة من المورد البشري وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية في أسطوانات مضغوطة ليسهل فهمها وتطبيقها ونقلها، إذ يتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها.

2- منهج القيمة المضافة: ويعتبر هذا المنهج إدارة المعرفة منهجاً وطريقة لاستخلاص القيمة المضافة عن طريق تطبيق واستخدام المعرفة، وذلك بالاعتماد على مكونات إدارة المعرفة متمثلة في المورد البشري والتقنية والعملية والإستراتيجية.

3- المنهج المالي: حيث إن إدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين الرأسمال الفكري بصفته موجوداً عن طريق الاستخدام والتداول.

(1) عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص32.

(2) مصطفى ربحي عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص138.

(3) ناصر جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص78.

(4) مصطفى ربحي عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص138، 139.

4- **المنهج المعرفي:** ويختص بالمنظمة المعرفية، حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى أقسام المنظمة كافة، وحيث أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدر للقيمة المضافة التي يوفرها صناع المعرفة فيها كونهم ذوي مؤهلات عالية، وذلك يتطلب توفير المعتقدات المعرفية.

5- **منهج العملية:** تعتبر إدارة المعرفة وفق هذا المنهج عملية تجمع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة، وهذا يشير إلى أن إدارة المعرفة هدفها الارتقاء بالأداء المنظمي باعتماده الخبرة والمعرفة من أجل الاستثمار وتحقيق عوائد ملموسة.

عموماً يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها عمليات منظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة بهدف إضافة قيمة للأعمال بما ينعكس على قرارات المنظمة وتوليد أداء متميز.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبياً. ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم في عام (1980) وفي المؤتمر الأمريكي الأول للكفاء الاصطناعي أشار "إدوارد فراينيوم" "Edward Frainium" إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة"، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي "مهندس المعرفة".

وفي عام (1997) ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك التطور والتغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها كمثال تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة. وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري⁽¹⁾.

وقد مرت إدارة المعرفة بوصفها تطوراً فكرياً بمراحل عدة، مع الإشارة إلى الانتقالات الفكرية والتطبيقية لها والتتويه إلى بعض الآفاق المستقبلية. فمن الناحية النظرية كانت المشكلة قائمة وتناولها الكثير من الباحثين، ومنذ الثلاثينيات من القرن الماضي عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، خاصة المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة على مدى عقود لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل بضع سنين، والحادثة في موضوع إدارة المعرفة انحسرت

(1) مصطفى ربحي عليان، المرجع السابق، ص 123.

في الجانب التطبيقي، ذلك أنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة، وتحديدا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لفوائد بعض مبادراتها الناجحة، وأول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو دون مارشن "Don Marchand" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من "الفرضيات" المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة دراكر "Drucker" إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة الذين يواجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن، وأرجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى التي بدأتها شركة (Hewlett Packard) الأمريكية في عام (1985)، وتحديدا في برنامجها إدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر (Managing knowledge for the computer dealer channel) والتي أطلق عليها شبكة أخبار (HP)، لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على عملية الأعمال، حتى أن وول ستريت "Wall Street" أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه اهتم بها بعد ذلك وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة، ومن وجهة نظر (Stronguist & Samott) فإن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام (1997). وفي عام (1999) خصص البنك الدولي (4%) من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها، ولابد من التنويه إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليس داخل الأكاديميات، ولا حتى داخل المنظمات المعرفية، وأشار (Turbanl) إلى أن العديد من المديرين اعتبروا إدارة المعرفة أعظم عملية إستراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية، وأما عن مستقبل إدارة المعرفة يتوقع العديد من الباحثين أنها ستواصل النمو وستغطي أغلب المنظمات في العالم و سيزداد الإنفاق عليها. ويرى الكثيرون أن هذا النمو في عدد المنظمات التي تعتمد برامج إدارة المعرفة سيزداد تبعا للضغوط في اتجاه الابتكارات السريعة وظهور المزيد من برامجها الشاملة والمتكيفة اجتماعيا، فضلا عن إعادة التفكير في كيفية مساهمة المعرفة ذاتها في كيفية تسويق أعمالها بتبني الفهم التام لمبادئ اقتصاد المعرفة أولاً، وتبني المزيد من تكامل المفاهيم الشاملة لإدارة المعرفة، وأن التقديرات تشير إلى أن المنظمات ستتمكن من حساب رأسمالها الفكري بدقة في خلال السنوات القليلة القادمة وستكون سنة (2005) هدفا للتسجيل في سوق الأوراق المالية، ومما ورد سابقا يتضح أن الفترة الممتدة من بداية الثمانينيات وإلى منتصف التسعينيات من القرن الماضي هي مرحلة الاهتمام والتوجه، إلا إن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي في منتصف التسعينيات، والتي نسميها مرحلة النضوج والاعتراف، وتحديدا بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة في شركة (HP) الأمريكية، وفي تطبيقات

شركة (Skandia) للتأمين، ومصرف "أمبريال" Imperial Bank الكندي. وإن المزيد من الاعتراف بإدارة المعرفة مرهون بالوصول إلى مقاييس أكثر دقة لقياس نتائج تطبيقها⁽¹⁾.

المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة

تعمل إدارة المعرفة على تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:⁽²⁾

- ✓ تبسيط العمليات وتخفيض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
- ✓ تحسين خدمة الزبائن عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- ✓ زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية.
- ✓ تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقتها بمثيلاتها.
- ✓ إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة أثناء الممارسة اليومية.
- ✓ تحديد المعارف والكفاءات في المنظمة التي توجد خارج جدرانها.
- ✓ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- ✓ إضافة إلى الأهداف السابقة نضيف أهداف أخرى تتمثل في:⁽³⁾
- ✓ التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال.
- ✓ التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- ✓ تطوير أسس ومعايير تأهيل إدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.
- ✓ المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البيئة التقنية لمجتمع المعرفة.
- ✓ دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية التي تشجع الموارد البشرية على المشاركة في المعرفة ضمن المنظمة.
- ✓ العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية والإنترنت والتقنيات ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- ✓ وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- ✓ تمثيل مجتمع الأعمال فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة.

(1) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 32-34.

(2) عصام نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 51.

(3) مصباح خصر واسماعيل طيطي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 45.

المطلب الرابع: مبادئ إدارة المعرفة

توجد مجموعة من المبادئ لإدارة المعرفة تتمثل في:⁽¹⁾

1- تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة: تعتبر المعرفة مصدرا من مصادر النفوذ، ولكن لكي تتم إدارتها بطريقة فعالة لا بد من استثمار العديد من المصادر الأخرى. فالعديد من فعاليات إدارة المعرفة الخاصة تتطلب استثمار الأموال أو العمل من خلال ابتكار المعرفة، تطوير ووضع أساليب وطرق خاصة بصيغ المعرفة، ووضع أساليب خاصة بتكنولوجيا المعلومات، تدريب الموظفين.

2- تتطلب عمليات الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار وإيجاد الحلول: واضح جدا أن الإنسان ضروري جدا في بعض العمليات، والحاسوب ضروري أيضا في عمليات أخرى، فالأيدي العاملة ربما تكون مكلفة بعض الشيء ولكنها تمتلك العديد من المهارات المعرفية المحددة، كذلك الحاسوب حيث لديه قدرة أكبر من قدرة البشر في عمليات الحصول على المعرفة ثم نقلها وتوزيعها.

3- إدارة المعرفة عملية سياسية وحيوية جدا: لا يخفى على أحد أن المعرفة تعتبر قوة. فإدارة المعرفة يتم تنفيذها بطريقة سياسية وحيوية، حيث يتم عقد الصفقات والاتفاقات بين من لديهم المعرفة وبين من يستخدمها ويقومون بخلق قادة ذوي رأي مؤثر كأسلوب مبدئي لتطبيق أساليب إدارة المعرفة. فعلى المستوى المتقدم سوف يحاولون تشكيل جماعة خاصة من أجل الاستفادة منها بأسلوب جيد داخل المنظمة.

4- تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين للمعرفة: حيث يتوافر لدى المديرين الموارد الرئيسية للعمل كرأس المال والسوق والعديد من الوظائف التنظيمية الجوهرية، حيث تتم إدارة المعرفة بقيام بعض الجماعات داخل المنظمة الواحدة بمسؤوليات محددة وواضحة اتجاه وظائفهم.

5- تستفيد إدارة المعرفة من الخرائط أكثر من النماذج ومن الأسواق أكثر من المراكز الوظيفية: حيث تقوم معظم المؤسسات بشراء العمل من السوق المعرفي ثم تقوم ببساطة بتوفير المعرفة التي يحتاجها الزبائن.

6- غالبا ما تكون عمليتي المشاركة واستخدام المعرفة غير طبيعية: لو كانت المعرفة تعتمد على مصادر قيمة فلماذا يجب المشاركة فيها؟ وإذا كانت المهنة الرئيسية هي خلق وإيجاد المعرفة، فما الدافع وراء استخدام أساليب أخرى؟ لذلك يجب أن ندرك أن عمليتي المشاركة في المعرفة واستخدامها لا بد أن يتم التحفيز عليها من خلال أساليب وقتية.

إضافة إلى المبادئ السابقة نذكر أخرى تتمثل في:⁽²⁾

1- تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل المعرفي: إنه لمن الهام جدا أن تقوم بتحسين وتطوير عمليات إدارة المعرفة، وذلك يشمل تصميم المنتج والبحث في أحوال السوق والتنمية.

(1) مصطفى ربحي عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 162-165.

(2) المرجع السابق، ص ص 166، 167.

2- يعتبر مدخل المعرفة بداية فقط: يجب أن ندرك أنه لو كان مدخل المعرفة كافياً فعندئذ سوف يكون هناك اهتمام أكبر به خارج المكاتب. فالمداخل هامة جداً ولكن إدارة المعرفة الجيدة تتطلب أيضاً مزيداً من الاهتمام والاندماج في العمل.

3- إدارة المعرفة عملية غير منتهية: حيث تعتبر مهام مديري المعرفة لا تنتهي مطلقاً، وذلك لأن صيغ المعرفة دائماً تتغير، وأن هناك العديد من التكنولوجيا الحديثة وأساليب الإدارة الخاصة باهتمامات الزبائن.

المبحث الثاني: تطبيق إدارة المعرفة

يعدّ مجال إدارة المعرفة من المجالات الناشئة حديثاً، والتي تركز على الاهتمام المتزايد بالمنظمات المعتمدة على المعرفة، لذا تنشأ مشكلة أساسية في هذا المجال تتعلق بمحاولة مد جسور العبور من النظرية إلى التطبيق وتقريب المسافة بينهما من خلال مساهمة الباحثين بتقديم الأطر والعمليات والنماذج الحديثة التي يمكن تطبيقها في هذا المجال. وقد تطور هذا المفهوم كثيراً في السنوات الأخيرة نتيجة تطبيقه في الشركات الضخمة والمنظمات الدولية.

المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:⁽¹⁾

1- توفير البنية التحتية اللازمة: والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة لذلك، والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات والتي تعتبر من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة من أجل خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، ولا نستطيع بناء نظام لإدارة المعرفة دون الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات، فحلول إدارة المعرفة يجب دعمها عن طريق بنية أساسية للاتصالات، حيث أن تقنية المعلومات والاتصالات تقوم على خلق المعرفة من خلال البحث والتصفح وتنظيم المعرفة من خلال الفهرسة ونقل المعرفة عبر البريد الإلكتروني، كما وتسهم في تقاسم المعرفة، فهي بوابة رئيسية لها.

2- توفير الموارد البشرية اللازمة: حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام

(1) مصطفى ربحي عليان، المرجع السابق، ص 167، 168.

بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.

3- الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليتمكن أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة. فالهيكل التنظيمي يتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، كما يتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بكفاءة وفعالية من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

4- العامل الثقافي: حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين المورد البشري وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.

إلى جانب ذلك فإن إدارة المعرفة تطلب ممارسات إدارية من شأنها أن تكون ممكنات للمعرفة وجعل من خلق المعرفة وتقاسمها وتطبيقها أمرا ممكنا وسهلا يمكن إجمالها فيما يلي:⁽¹⁾

5- الالتزام الاستراتيجي المستدام: وهذه تشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المنظمة. كما يجب أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة، وهنا يستحسن أن تنشئ المنظمة إدارة خاصة للمعرفة ويتولاها شخص (مدير إدارة المعرفة) أو مدير المعرفة، وتسهل عملية الاتصال بين الموارد البشرية في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف. بالإضافة إلى أن مسؤولية إنشاء فريق للمعرفة (أفراد المعرفة) وتأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك تقع على مدير المعرفة.

6- إدارة سلسلة القيم: وتشير هذه إلى القيم التي تتشكل فيما بين المنظمة والمتعاملين معها أي علاقتها بالزبائن والموردين، وهذه مبنية على أساس أن مؤسسات اليوم لا توجد منفردة بل موجودة على وصلات مع الغير (سلسلة) تكون سلاسل قيم يكون فيها لكل مؤسسة زبائنها وقيمهم المؤسسية وتكون المنظمة نفسها زبون لدى مؤسسة أخرى، كما أن إقامة علاقات مع الزبائن والموردين يمكن من الحصول على المعرفة منهم، وتنظيمها وتقاسمها واستعمالها لصنع القرار.

(1) مصطفى ربحي عليان، المرجع السابق، ص 169، 170.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

تعرف عمليات إدارة المعرفة على أنها: "العمليات النظامية المتكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات توليد المعرفة وابتكارها و تخزينها والمشاركة بها واستخدامها من قبل المورد البشري والجماعات الراغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية الأساسية"⁽¹⁾.

ويختلف الباحثون في تحديد عمليات إدارة المعرفة، إلا أن هذه العمليات في مجملها متقاربة وهي:

1- تشخيص المعرفة: إن عملية تشخيص المعرفة ما هي إلا تشخيص وتحديد لأنواع الرأسمال البشري الفكرية ومتطلبات الابتكار وتوليد الرأسمال الفكري والمعرفي الجديد وإظهاره بشكل يبيّن حيويته وأهميته في المنظمة التي تتبنى نظم إدارة المعرفة⁽²⁾.

ويعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة. وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم. كما تحدد لنا مكان هذه المعرفة ضمن القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وفي هذا الصدد نشير إلى أن المعرفة ليست في حد ذاتها هي الغامضة، بل إن الغامض جدا هو الدور الذي تؤديه في المنظمة. فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة⁽³⁾.

2- اكتساب المعرفة: في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة. وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون مصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال مشاركة الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والموارد البشرية، أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه الوسائل التكنولوجية

(1) فيصل علوان الطائي، استراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية (دراسة حالة مكتبات جامعة كربلاء)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 36، جامعة كربلاء، العراق، 2014، ص26.

(2) عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص107.

(3) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص63، 64.

المختلفة مثل المؤتمرات المصورة والشبكة العالمية (الإنترنت) وغيرها، كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة، وكذلك من المستشارين ومن استقطاب الموارد البشرية الجدد⁽¹⁾.

3- توليد المعرفة: تحمل عملية توليد المعرفة في طياتها العديد من العمليات المتمثلة في: (الأسر، الشراء، الابتكار، الاكتشاف، الامتصاص)، جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة. فالأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف. وأما الابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستسخة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة⁽²⁾.

تقوم المنظمة بتوليد المعرفة من خلال عملية يطلق عليها تحويل المعرفة، أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة والعكس بالعكس، والمنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها. فالمعرفة الضمنية لدى المورد البشري هي أساس عملية التوليد، لذا يجب على المنظمة تجميع المعرفة الضمنية وتراكمها على المستوى الفردي ثم توسيعها من خلال أنماط توليد المعرفة التالية:⁽³⁾

✓ **التنشئة:** تحويل المعرفة الضمنية إلى ضمنية، بأن يتشارك المورد البشري مع بعضهم فيما يمتلكون من معرفة ضمنية، ويتم ذلك من خلال الملاحظة والتقليد والإرشاد والممارسة والاجتماعات غير الرسمية والتدريب أثناء العمل.

✓ **التجسيد:** تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، بأن يكون المورد البشري قادراً على أن يوضح معرفته الضمنية للآخرين، وهو بذلك يحولها إلى معرفة صريحة فاسحاً المجال ليشاركوه فيها، ويتم ذلك من خلال الاجتماعات وورش العمل.

✓ **التركيب (الضم):** تحويل المعرفة الصريحة إلى صريحة، بأن يكون المورد البشري قادراً على دمج أو تركيب أجزاء غير مترابطة مع المعرفة الصريحة وتقديمها في شكل كتيب أو دليل، ويتم ذلك من خلال المكتبة الافتراضية والمنشورات والمؤتمرات.

(1) عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 41.

(2) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

(3) سامي بن براهيم بن عبد العزيز الغنيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 22.

✓ **التدوير:** تحويل المعرفة الصريحة إلى ضمنية، بأن يقوم المورد البشري باستخدام المعرفة التي تم التشارك فيها من خلال توسيع ومد المعرفة الضمنية التي يمتلكونها لإعادة تشكيلها في عقولهم، وذلك من خلال مراجعة التغذية العكسية للمستفيد من الخدمة أو المنتج؛

الشكل(4): أنماط توليد المعرفة

معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية		
التجسيد	التنشئة	معرفة ضمنية من
التركيب	التدوير	معرفة صريحة

المصدر: سامي بن براهيم بن عبد العزيز الغنيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص22.

4- تخزين المعرفة: بعد القيام بعملية جمع المعرفة من مصادرها المختلفة يتم تخزينها من أجل التوزيع والنشر لاحقاً، وعليه فإن هذه العملية تعد من المراحل المهمة على صعيد المنظمة خصوصاً في المنظمات التي تواجه حالة عالية من دوران العمل مما يؤدي إلى خطورة فقدانها لمعارفها بسبب مغادرة الموارد البشرية حاملة المعرفة لسبب أو لآخر، مما يتوجب على المنظمة إتباع الطرق الكفيلة بخزن معارفها. ومن بين أهم الطرق الشائعة في عملية الخزن نجد ما هو تقليدي أو يدوي كاستخدام السجلات والمستندات، أو ما هو حديث كاستخدام الخزن الآلي المعتمد على الحواسيب الإلكترونية بحيث تكون المعرفة مثبتة في قواعد معلوماتية ومعرفية يمكن الرجوع إليها في أي وقت، وذلك كما يلي:

- الخزن التعاقبي، ويتم من خلال استخدام الأشرطة الممغنطة في عملية الخزن.

- الخزن للوصول المباشر ويستخدم القرص الممغنط أيضاً وذلك بطريقة تسهل عملية الوصول إلى المخزون المعرفي لسنوات طويلة لأن قيمة المعرفة لا تعتمد على لحظة توليدها وإنما على قيمتها عند لحظة توظيفها، لذلك يجب الاستعانة بمستودعات المعرفة بين الآونة والأخرى لتحديد نوع العلاقة بين المعارف القديمة والمعارف الجديدة. ويتضح مما سبق أن عملية خزن المعرفة تكاد تكون ضرورية على صعيد

المنظمة إلا أنها تتطلب تكاليف، ثم إن المعارف في تجدد مستمر فما يصلح اليوم كقاعدة معلومات قد لا يفيد غدا في ظل عالم متغير، لذلك يتحتم على المنظمات تحديد ما يمكن الاحتفاظ به قدر الإمكان⁽¹⁾.

5- توزيع المعرفة: يتم توزيع المعرفة على المستخدمين لضمان وصولها إلى المراكز التنظيمية، وذلك عبر الوسائل المتاحة مثل وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر والتعلم والتدريب. وتتطلب هذه المرحلة تهيئة الجميع على تقاسم المعرفة من خلال تبني ثقافة تشجع على ذلك، وتوفير المناخ العام والهيكلي التنظيمي والبيئة المناسبة لذلك، بالإضافة إلى تبني نظام للحوافز يساعد على تقاسم المعرفة، فكل هذه الأمور تسهم في خلق مناخ يشجع على ذلك، وتشجع الجميع على تحويل معرفتهم الضمنية إلى صريحة وقبول استخدام الآخرين لمعرفتهم وبناء الثقة بين الجميع بغرض تقاسم المعرفة. كما أن توزيع المعرفة هي العملية التي تتضمن مجموعة من الوسائل التي تساعد على تقاسم وفهم المعرفة. فالمعرفة وبوصفها موجودا يزداد بالاستخدام والمشاركة ويتبادل الأفكار والخبرات بين الأشخاص، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة. وعلى أية حال فإن عملية التوزيع تتضمن عمليات: التوزيع والنشر، المشاركة، التدفق، النقل، التحريك⁽²⁾. وينبغي التأكيد على ضرورة توافر أربعة شروط لنقل المعرفة وهي:⁽³⁾

- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة.
- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها.
- يجب أن يكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك وقادرة على نقلها أيضا.
- أن لا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل.

6- تطبيق المعرفة: لم يتم التركيز كثيرا على هذه العملية في أدبيات الإدارة بالاستناد إلى أنه من المفترض أنه طالما تم توليد المعرفة فإنه حتما سيتم لاحقا التطبيق الفعال لها والاستفادة منها. ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة، حيث أن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين. كما تتطلب المعرفة التعلم والشرح. فالتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، ولذلك لا بد من أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول. ويمكن القول أن توليد المعرفة

(1) جاسم رحيم عذاري، فاضل عباس حسن، إدارة المعرفة ودورها باستراتيجية النهوض في التعليم الجامعي، مجلة دراسات إدارية، المجلد 8، العدد 15، جامعة البصرة، 2015، ص ص 210، 211.

(2) عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص ص 121.

(3) نفس المرجع السابق، ص 122.

يعني الإبداع واستخدامها يعني خلق القيمة. ولكي تستطيع المنظمات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد نموذج لذلك، ف نماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ⁽¹⁾.

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة

قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة. وفيما يلي أهمها:

أولاً: نموذج ليونارد بارتون "Leonard Barton"

يقوم نموذج ليونارد بارتون على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية، وأن هذه المعرفة المقدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال (أنظر الشكل 5):⁽²⁾

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

2- قد تكون المعرفة مجسدة أيضاً في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.

3- قد تتجسد المعرفة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.

4- قد توجد المعرفة أيضاً في القيم الصغيرة: للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يسميه الآخرون الثقافة التنظيمية.

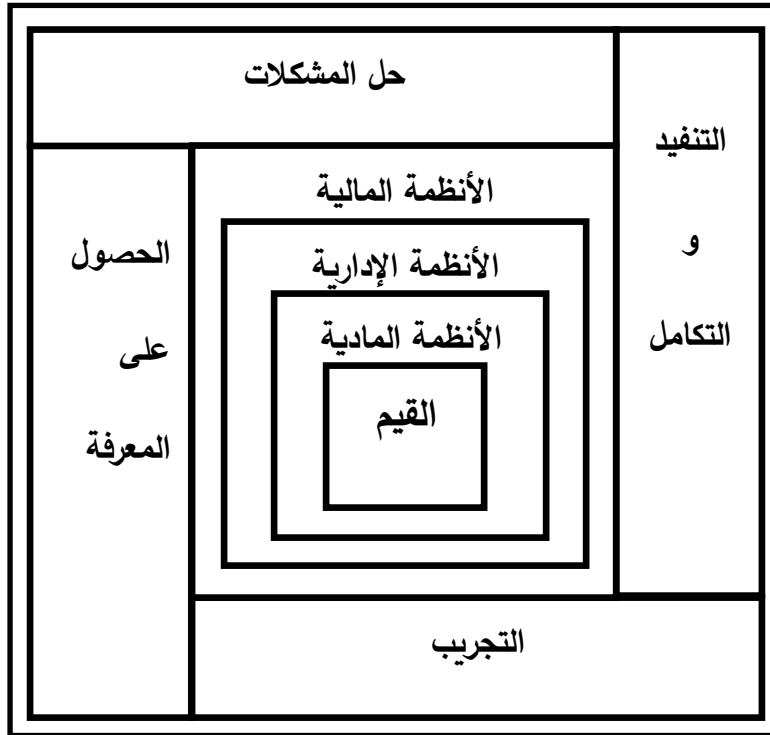
إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في الشركة لتشمل كل المنتجات والخدمات والعمليات والأنظمة والطرق وصولاً إلى الموارد البشرية، حيث تتجسد المعرفة الكامنة في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم، كما يهتم هذا النموذج بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تحد من عملية حل المشكلات والحصول على المعرفة والتجريب والابتكار، لهذا فإن على المنظمة أن تشجع على هذه الأنشطة من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفاعلية⁽³⁾.

(1) رياض عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص71.

(2) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، صص 117، 118.

(3) ودیعة ماضي، دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم المكتبات، تخصص إدارة المعرفة ونظم المعلومات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2009، ص102.

الشكل(5): نموذج ليونارد بارتون "Leonard Barton" لإدارة المعرفة



المصدر: مصطفى ربحي عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص226.

ثانيا: نموذج موئل

وهذا النموذج قدمه دينس وينوسكاي (D.E.Winosky) في الشركة للاستجابة لحاجات المستفيدين، ويقوم النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فإن هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة. وهذا النموذج ذي السلسلة الدائرية يتضمن أربعة مكونات متفاعلة يعمل كل واحد منها بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل (أنظر الشكل 6)، وهذه المكونات هي:⁽¹⁾

1- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن؟): وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في الشركة.

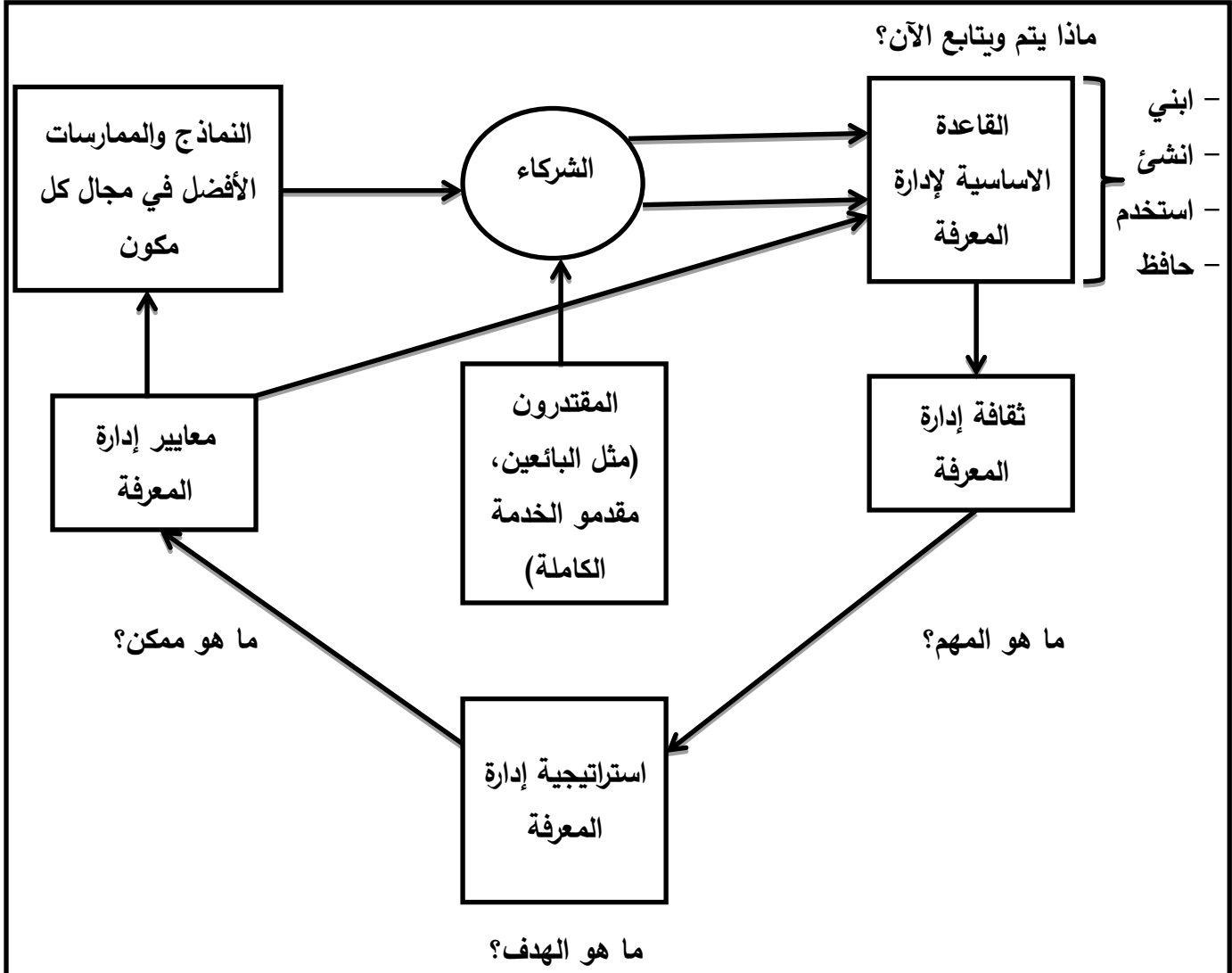
2- ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم؟): وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس العكس. كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.

3- أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي؟): وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المنظمة في استغلالها لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها.

⁽¹⁾ عبود نجم عبود، مرجع سبق ذكره، ص ص124-126.

4- معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق؟): وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة في علاقتها مع الموردين والموزعين والزبائن وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

الشكل (6): نموذج موئل لإدارة المعرفة



المصدر: عبود نجم عبود، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر

والتوزيع، عمان، 2005، ص125.

ويلاحظ من خلال الشكل السابق أن إدارة المعرفة داخل المنظمة تكون بطريقة مستمرة تعيد الانطلاق من النقطة التي وصلت إليها وهو ما عبر عنه بالحلقة، بحيث تنطلق من القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة وهو المكون الأول للنموذج والذي يسعى للإجابة عن تساؤل مهم وهو ماذا يتم الآن؟ والإجابة على هذا السؤال ما هي إلا تحديد لما تمتلكه وتوظفه المنظمة حالياً من معرفة، وبعبارة أخرى فإنه لا بد على المنظمة أن تحدد بدقة القاعدة المعرفية التي تمتلكها وذلك بهدف تجنب إعادة عجلة الاستكشاف والبحث عن معرفة كانت

متواجدة أصلا في رصيدها، وتجدر الإشارة إلى أن القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة يتم بناؤها واستقاؤها من خلال التعامل مع الشركاء والمقتردين ممثلين بالبايعين ومقدمي الخدمة إضافة إلى النماذج والممارسات الأفضل في مجال كل مكون والتي تم الحصول عليها انطلاقا من الممارسات والخبرات السابقة وتصحيح الأخطاء التي تم الوقوع فيها من قبل، أما المكون الثاني فهو ثقافة إدارة المعرفة داخل المنظمة بحيث يسعى هذا المكون للإجابة عن إشكالية تحديد ما هو المهم أو ما الذي على المنظمة أن تعرفه؟ وبطبيعة الحال لا يمكن تحديد ما تحتاجه المنظمة من معرفة إذا لم يكن قد تم تحديد ما تمتلكه من هذه الأخيرة وهو ما يؤكد التفاعل بين المكونين الأول والثاني للنموذج، ولابد من الإشارة إلى أن الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم وكذلك التفضيلات في إدارة المعرفة كما أنها هي التي تأتي بالاستراتيجية (المكون الثالث) وليس العكس، بحيث تتأثر عملية صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبصفة بالغة بالثقافة السائدة بداخلها، وللاستجابة للمتطلبات المعرفية للمؤسسة والتي تم استنتاجها من دراسة المكونين السابقين فإنه من الضروري وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة تكون بمثابة إستراتيجية وظيفية تحدد من خلالها الأهداف التي تسعى إليها هذه الإدارة والتي عادة ما تتمحور حول خلق القيمة وتحسين قدرات المنظمة والاستغلال الجيد للموارد المتاحة. أما المكون الرابع فهو معايير إدارة المعرفة والمراد به هو تحديد وبدقة ما يمكن تحقيقه في إشارة للممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة في تسيير علاقاتها مع مختلف الأطراف أو كما تمت تسميتهم في النموذج المقتردين وهم مجموع الموردين، الموزعين والزبائن الذين تتعامل معهم المنظمة، ويضاف إلى هؤلاء الأطراف مستوى التكنولوجيا والقدرات والتقنيات التي تم الوصول إليها مقارنة بما يمتلكه المنافسون في هذا المجال⁽¹⁾.

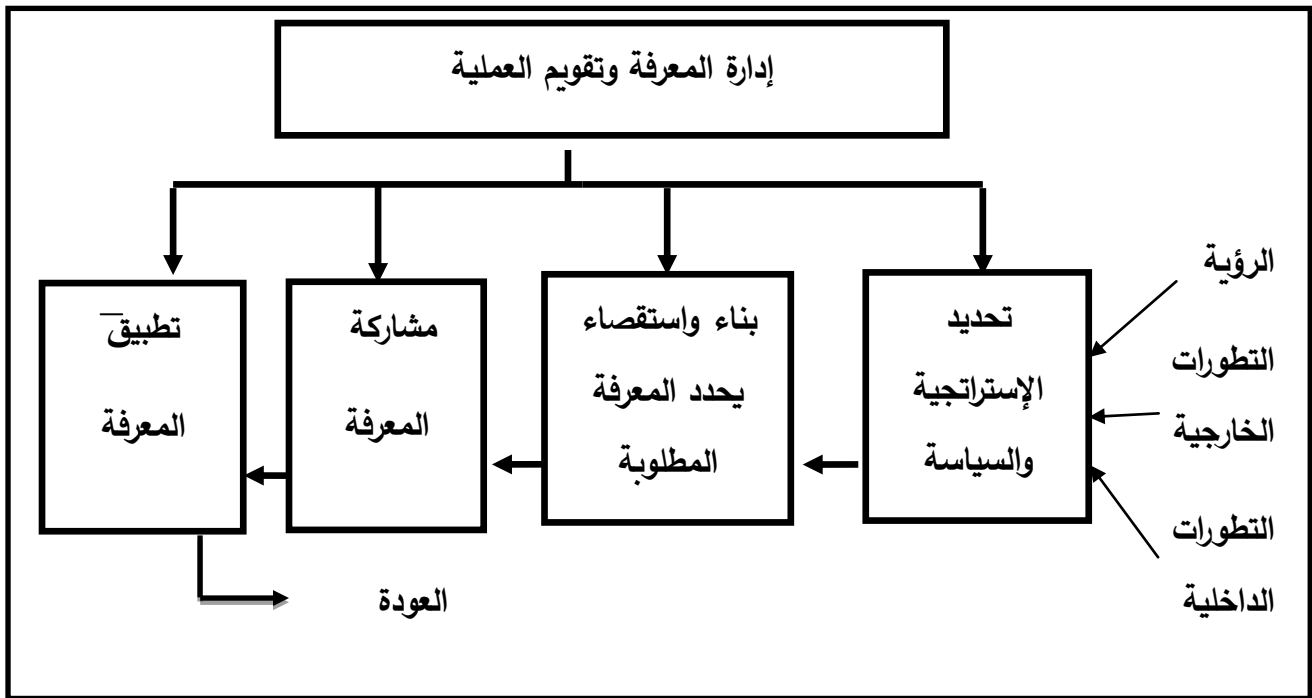
ثالثا: نموذج سلسلة القيم المعرفية

إن النموذج المقترح من طرف كل من "بوتس وبروجين" "Bots and Bruijin" تحت مسمى نموذج سلسلة القيم المعرفية يسعى لإدارة المعرفة وتقييمها من خلال سلسلة مترابطة ومتناسقة تبدأ بتحديد الإستراتيجية والسياسة المتبعة من قبل المنظمة في ضوء رؤيتها وما يحيط بها من تطورات على الصعيدين الداخلي والخارجي، ليتم بعد ذلك بناء استقصاء يتم من خلاله تحديد المعرفة المطلوبة ونوعيتها وتوقيت استخدامها لتبدأ المشاركة بهذه المعرفة من قبل من هم بحاجة إليها لتدخل بعد ذلك حيز التنفيذ. ويتناول هذا النموذج المعرفة من منظور تحليلي ونظمي، بحيث يعتبر إدارة المعرفة داخل المنظمة كنظام متكامل يرافق مختلف أنشطة هذه الأخيرة وخصوصا ما تعلق منها بالمعرفة، بحيث تشارك إدارة المعرفة في بادئ الأمر في

(1) يوسف بن حمودة، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2015، ص73.

صياغة إستراتيجية المنظمة الكلية والتي تحدد في إطار رؤيتها وتوجهها وكذا كل ما يحيط بها من ظروف داخلية وخارجية تجعلها تحدد وبدقة نوع وكَم المعرفة المطلوبة وكذا المصادر التي تتواجد فيها، وقد يتم ذلك باستخدام وسائل وتقنيات مختلفة. ولعل من أبرزها أسلوب الاستقصاء ليتم بعد ذلك المشاركة بما تم التوصل إليه من معرفة ثم تطبيقها. وتتم كل عملية من العمليات السابقة تحت رقابة وتقييم من شأنهما إبراز نقاط الضعف في النظام ليتم إعادة استخدام ما تم التوصل إليه من نتائج كمدخلات ترفع من جودة النظام وتعطيه قابلية أكبر للاستجابة لمتطلبات الإستراتيجية العامة للمؤسسة (أنظر الشكل رقم 7) ⁽¹⁾.

الشكل (7): نموذج سلسلة القيم المعرفية



Source: P. Bots and H. Bruijn, **Effective Knowledge Management in Professional Organizations: going by the rules**, proceedings of the 53th international conference on system sciences, Hawaii, 2002, p15.

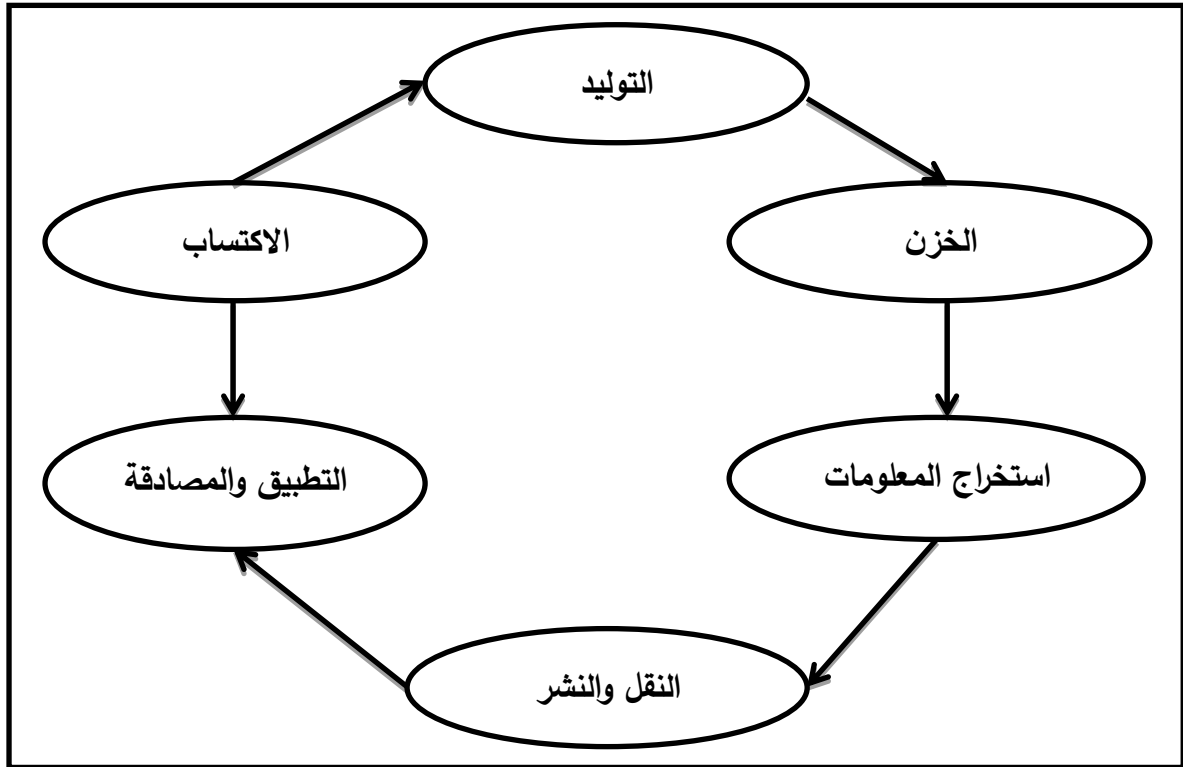
رابعاً: نموذج ماركارد Marquardt

اقترح "ماركارد" "Marquardt" مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة يتألف من ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل: الاكتساب، التوليد، الخزن، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة. ويوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها. وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر

⁽¹⁾ يوسف بن حمودة، المرجع السابق، ص ص58، 59.

زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح (أنظر الشكل رقم 8)، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من المراحل الست⁽¹⁾.

الشكل(8): نموذج ماركارد Marquardt



Source: Michael J. Marquardt, "Building the Learning Organization", 3rd edition, Davis Black Publishing Company, USA, 2002, p27.

خامسا: نموذج ويج Wiig

قدم "ويج" "Wiig" سنة 1993 نموذجا آخر يحقق أربعة أهداف رئيسية هي: بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة، استخدام المعرفة. حيث أنه يتصور نشاطات المورد البشري ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكن تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما يمكن تكرار الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين⁽²⁾.

ويركز هذا النموذج على الاحتفاظ بالمعرفة وتخزينها سواء في القواعد المعرفية أو في عقول المورد البشري ليتم بعد ذلك تجميع ما تم الاحتفاظ به من معارف وتبادلها وتشاركها مع الآخرين. وقد تتم هذه

(1) محمد جوبر، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي بالأغواط، الجزائر، 2012، ص60.

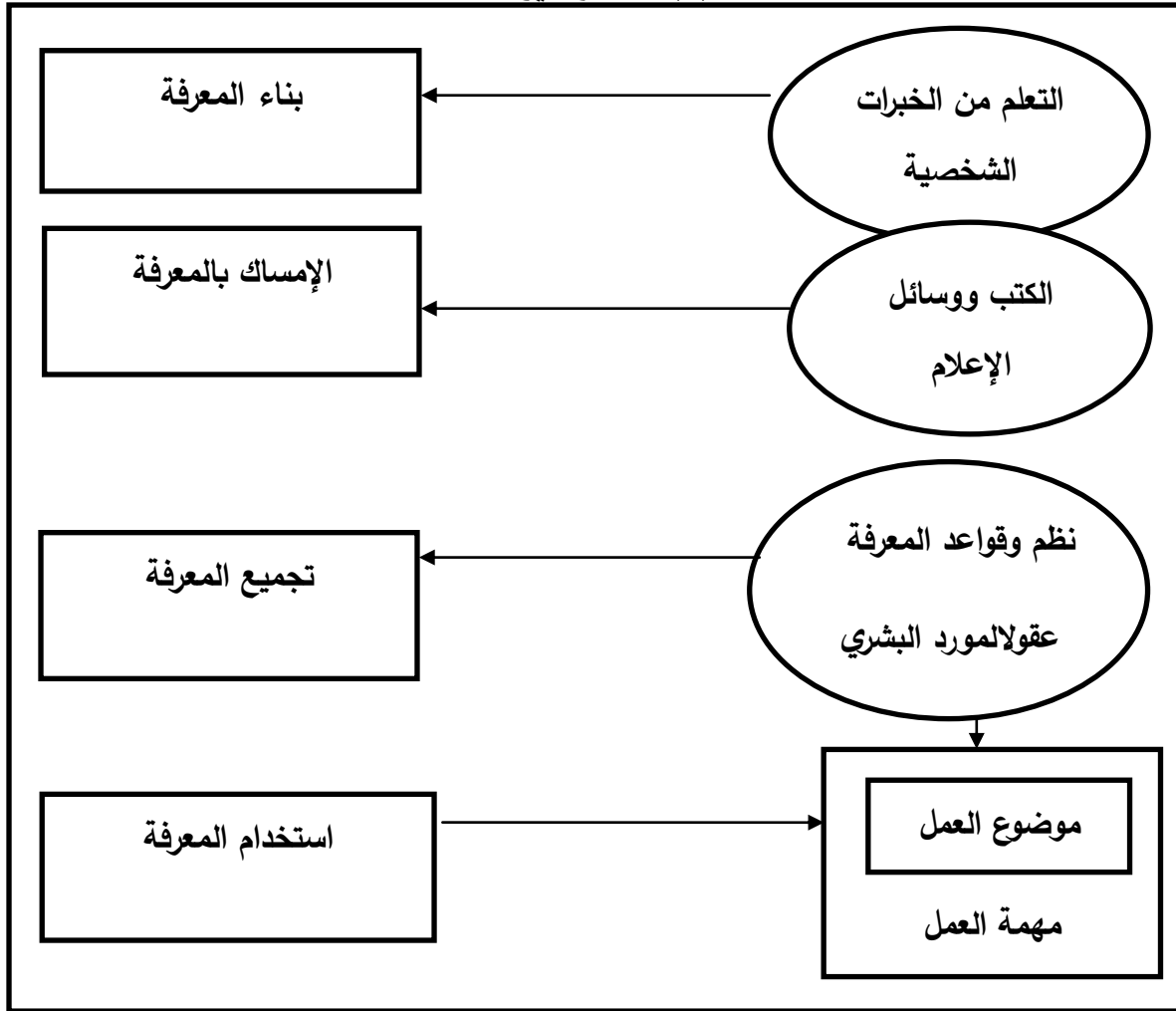
(2) مصطفى ربحي عليان، مرجع سبق ذكره، ص223.

العملية في إطار غير رسمي بدءاً من الحوارات التي تجري بين المورد البشري عند موزعات القهوة والشاي ووصولاً إلى الأنظمة الخبيرة وفرق العمل. وهنا تجدر الإشارة إلى أن المعرفة نفسها يمكن استخدامها عدة مرات وفي عدة أشكال حسب المواقف والوضعيات التي قد يتجه نحوها سياق العمل داخل المنظمة. ويهدف هذا النموذج لتحقيق أربعة أهداف أساسية:

- **بناء المعرفة:** وتتم هذه العملية من خلال التعلم وبالاعتماد على الخبرات والمهارات الشخصية والكتب ووسائل الإعلام والاتصال المتطورة المعتمدة أساساً على التكنولوجيات الحديثة.
 - **الاحتفاظ بالمعرفة:** ويكون هذا الاحتفاظ سواء في عقول المورد البشري أو من خلال وسائل التخزين الأخرى كالكتب وقواعد المعرفة وقواعد البيانات والمعلومات.
 - **تجميع المعرفة:** والذي يكون من خلال جماعات العمل وفرق العمل وما تجمعها من خبرات ومهارات ناتجة عن ممارسات سابقة وتجارب ماضية، كما قد يتم من خلال الأدوات والوسائل المتطورة مجسدة أساساً في الأنظمة الخبيرة والتي من شأنها إعطاء إجابات الخبراء لمجموعة من المشاكل التي قد تواجه المورد البشري عند أدائهم لأعمالهم ووظائفهم.
 - **استخدام المعرفة:** حيث أن المعرفة التي تم تجميعها لا بد من استخدامها وتطبيقها وتحويلها إلى ممارسات فعلية تظهر آثارها على مختلف وظائف المنظمة.
- ويعتبر هذا النموذج إدارة المعرفة كنظام متكامل يعمل في نطاقين أساسيين هما نطاق بناء المعرفة ونطاق استخدام المعرفة، بحيث يشكل نطاق بناء المعرفة مرحلة الانطلاق في إنشاء وتوليد المعرفة اعتماداً على التعلم من الخبرات السابقة وعلى الكتب إضافة إلى وسائل الاتصال والإعلام المختلفة ليتم بعد ذلك الإمساك بالمعرفة وتخزينها عبر مختلف الوسائل المخصصة لذلك سواء كانت التقنية منها أو ما تحصده عقول المورد البشري من موضع للاحتفاظ بالمعرفة التي تكتسبها المنظمة وينتج عن عملية التخزين هذه قواعد المعرفة التي تدار عن طريق نظم فرعية من شأنها تجميع المعرفة وتحقيق الاستخدام الأمثل لها. وهنا تجد المنظمة نفسها ضمن نطاق استخدام المعرفة إذ يتم استخدام ما تم تجميعه وتخزينه من معرفة في مختلف مهام وموضوعات العمل بما يكفل السير الحسن والجيد لهذه الأخيرة (أنظر الشكل رقم 9) (1).

(1) يوسف بن حمودة، مرجع سبق ذكره، ص 53-55.

الشكل (9): نموذج ويج wiig



Source: Karl M. Wiig, **Knowledge Management Foundations: thinking about thinking, How people and Organizations Create, Represent and use Knowledge**, Schema Press, USA, 1993, P56.

من خلال استقراء النماذج السابقة الذكر يتضح أنها تركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة (الاكتساب، التوليد، التخزين، التوزيع، التطبيق)، بحيث أنّ كل نموذج يعمل على توجيه المنظمات إلى كيفية الحصول على المعرفة والتعامل مع الموجودات الفكرية بهدف تحقيق الاستخدام الفعلي للمعرفة داخل هذه المنظمات، وعموماً تقوم هذه النماذج على بناء هياكل التعلم الفردي والنظمي وإرساء ثقافة التشارك المعرفي، وتجدر الإشارة إلى أنّ كل نموذج من النماذج السابقة الذكر لابد أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص الأساسية والتي تؤهله ليكون قادراً على تحقيق الأهداف التي صُمم من أجلها، ولعلّ من أبرز هذه الخصائص ما يلي: المرونة، الشمول، الدقة، أن يكون قادراً على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة، أن يضمن الاتفاق والانسجام مع مختلف أهداف المنظمة واستراتيجياتها، أن يُدعم النموذج بمجموعة من الموارد البشرية المعرفية القادرة على تطبيقه، وأن يُسند النموذج من قيادة كفؤة كون هذا العنصر هو الوحيد الذي من شأنه توفير البيئة التنظيمية المناسبة لتوليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها.

المطلب الرابع: معوقات وعوامل نجاح إدارة المعرفة

أولاً: معوقات إدارة المعرفة:

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق. ونذكر منها ما يلي:⁽¹⁾

1- العزلة: حيث إن منفذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيداً عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم عزلة، الأمر الذي قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانات تتناسب مع المعتقدات الشخصية لمنفذي النظام مما ينعكس على قناعتهم بالأنشطة والأعمال التشغيلية والوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا مما يعني وجود اختلاف حول القدرات والإمكانات والإجراءات بين منفذي النظام والإدارة العليا.

2- عدم توفير الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة: وهذا يعني نقص واضح في برامج التدريب النوعية والهادفة.

3- عدم توفر البنية التحتية اللازمة: مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة.

4- الفجوة بين الإمكانيات والطموح: حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.

ويرى الكبيسي في هذا الصدد أن هناك أخطاء في إدارة المعرفة تم التوصل إليها من خلال دراسة قام بها الباحثان "ساتون وفيفر" "Sutton & Feffer" حيث اكتشفا أن هناك العديد من الأخطاء التي تنتج عن سوء إدارة المعرفة المتاحة في المنظمات وهي:⁽²⁾

1- عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعملية للمصطلحات التي ترد في الأبحاث والدراسات بشكل دقيق.

2- احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية، حيث تحجز المعلومات الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا.

3- عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعاتها، فتباين مستوى المعرفة بين الموارد البشرية يؤدي إلى اختلاف المواقف حول تفسير المعرفة وتعليلها.

4- التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول البشر، فالمعرفة هي ما يعرفه الموارد البشرية وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب.

(1) آسيا بوالشعور، مكتبات المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ودورها في إرساء إدارة المعرفة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2009، ص 90.

(2) عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص ص 81، 82.

- 5- عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن تستمد منها المعرفة الصريحة، وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة المعلنة.
- 6- التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها، أو أن الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية أو دعائية وافتقار بعض المنظمات إلى الموارد البشرية القادرة على توظيف المعرفة واستخدامها، وبذلك يصبح توليد المعرفة وتخزينها ونشرها ترفا يكلف الكثير دون فائدة.
- 7- شراء المعرفة من الجهات المختصة قد يؤدي ذلك إلى وقف عمليات التفكير والتحليل والبحث من قبل العاملين بالمعرفة.
- 8- القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها، والاكتفاء باستلامها دون معالجة أو التأكد من ملاءمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشكلة أو المشاكل المراد حلها.
- 9- إحلال التعامل من خلال وسائل اتصال التقنية الحديثة محل الاتصال المباشر المتمثل بالندوات وورش العمل وجلسات الحوار حيث تعتبر ضرورية لتنمية قدرات التحدث والاستماع والإقناع.
- 10- قيام بعض المنظمات بوضع معايير كمية لقياس عوائد المعرفة، أو إجراء دراسات جدوى الحصول على المعرفة أو إثرائها وتوظيفها لتعذر استحضار جميع العوائد والفوائد البعيدة المدى والتي يصعب قياسها.
- ثانياً: عوامل نجاح إدارة المعرفة**

تؤكد الدراسات على أن هناك مجموعة عوامل تقف وراء تطور إدارة المعرفة، ويقسمها (Wiig) إلى:⁽¹⁾

1- العوامل الداخلية لتطور المعرفة:

- حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة التي تتحدد بعوامل كثيرة منها تدفق العمل وتدفق وحجم المعلومات، وعلى المنظمة التغلب على هذه الاختناقات في فاعليتها عن طريق استخدام التكنولوجيات، وتنظيم المهام، وهذا يتطلب تبنياً لإدارة المعرفة.
- تزايد القدرات التكنولوجية التي ساهمت في توليد مداخل متعددة في إدارة المعرفة.
- فهم الوظائف المعرفية حيث أن الموارد البشرية ذوو المعارف تلعب دوراً مهماً في تحقيق الفاعلية.
- كما توجد مجموعة من العوامل يمكن أن تقود إلى نجاح مشروع إدارة المعرفة في منظمة ما وهي:⁽²⁾
- الابتكار والتأكيد على فرص التعليم المستمر للموارد البشرية.
- توفير الفرص للموارد البشرية للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.

⁽¹⁾ عبد الرحمن الجاموس، المرجع السابق، ص 82، 83.

⁽²⁾ عائشة شفرور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2010، ص 163.

- التشجيع ومكافأة روح التعاون.

- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

- دفع الموارد البشرية للتطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية.

2- العوامل الخارجية لتطور المعرفة:

تمارس أية منظمة أعمالها وأنشطتها في إطار البيئة الخارجية المحيطة بها، وهي لا تملك السيطرة على عناصر هذه البيئة، ويرتبط نجاحها بقدرتها على التكيف مع هذه البيئة، والاستجابة لها ولمتطلباتها، وأهم هذه العوامل الخارجية التي تترك أثرا ملموسا في إدارة المعرفة:

- **عولمة الأعمال والمنافسة العالمية:** وهذا الواقع الجديد حقق منافسة شديدة بين المنظمات بحيث لا تستطيع البقاء إلا المنظمات الأكثر فاعلية، وهنا تبرز أهمية إدارة المعرفة.

- **التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك:** والمتزامن مع التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم.

- **زيادة حدة المنافسة:** فهناك سباق تنافسي شديد بين المنظمات في طرح المنتجات وتطويرها واستخدام أحدث التكنولوجيات، وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة لبناء خبرة تنافسية.

- **زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد:** فالموردون يسعون إلى مجارة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك، ولذلك فإنها تساهم في عمليات الابتكار لتقديم أفضل المنتجات، ويأتي دور المنظمة في إشراك الموردين في تطوير منتجاتها والمشاركة في المعرفة.

المبحث الثالث: أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة

إنّ الجزء الأصعب في تطبيق مسعى إدارة المعرفة هو تأمين الثقافة الصحيحة والمناسبة لها، فإذا ما قدّرت الموارد البشرية المعنية قيمة ومنفعة المشاركة في مثل هذا المسعى، فسبحسب الأمر لصالحه، لذا فإنّ تقديرهم للمنفعة التعاونية وتجاوبهم مع متطلبات توفير المعلومات يحقق المنفعة الكلية للمنظمة، وهذا ما يؤكد الدور الفاعل لإدارة المعرفة، وسنحاول في هذا المبحث توضيح أهمية توفر ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة.

المطلب الأول: أثر ثقافة التوجه بالموارد البشرية في إدارة المعرفة

ترتبط المعارف بشكل مباشر بالموارد البشرية في المنظمة، ذلك لأنّ عقولهم تعد المصدر الأساسي لها، فالمورد البشري هو الذي يختبرها ويوظفها خدمة لأهدافها وأهداف المنظمة، ومن هذا المنطلق يرى العديد من الكتاب والباحثين أن تكنولوجيا المعلومات من الدعائم الأساسية لإدارة المعرفة، في حين يؤكد آخرون أن إدارة المعرفة تتوقف على الموارد البشرية الموجودة في المنظمة وليس على هذه التكنولوجيا، لأن جزءا كبيرا

من معرفة المنظمة موجودة في أذهان مواردها البشرية، فهم حملة المعرفة والعنصر الأهم في إدارة المعرفة، وهذا ما يفسّر لماذا يكون للتحوّلات الصغيرة في القوة العاملة أثر كبير في الأداء الإجمالي للمنظمة، وعليه لا يمكن شرح عملية إدارة المعرفة في أي منظمة دون أن يوضع في الحسبان أن الموارد البشرية هم مصدر هذه المعرفة⁽¹⁾.

لذا يمثل المورد البشري اللازم توافره لتطبيق إدارة المعرفة محرّك ومنظم للمعرفة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يُعتبر مصدراً أساسياً من مصادر المعرفة، فالموارد البشرية هي التي تقوم بإيجاد المعرفة، وتوفّر الموجودات المعرفية والخبرات، كما تسهم في دعم المنظمة وتزويدها بمختلف المعارف بحسب وضعيتهم فيها، سواء كانوا مدراء أقسام أو إداريين أو عمال، ولهذا فكلما تمّ تنفيذ الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية على أحسن وجه كان تأثيرها أكبر في إدارة المعرفة وأثمرت جهوداً أكبر في دعم ثقافة المعرفة داخل المنظمة، ويعتقد كثيرون في هذا الصدد أنّ إجراءات التعامل مع الموارد البشرية ينبغي أن تصمّم بطريقة تحقق علاقات متينة بين احتياجات هاته الموارد تجاه التطور والتقدم الشخصي من خلال التشارك بالمعرفة من جهة، واحتياجات المنظمة بالنسبة لتطورها من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس فإنّ ثقافة التوجه بالموارد البشرية وإدارة المعرفة داخل المنظمة ينبغي أن يكونا وجهان لعملة واحدة⁽²⁾.

ومن السياسات والممارسات المتعلقة بالتوجه بالموارد البشرية والتي تخدم وتدعم إدارة المعرفة نجد مايلي:

✓ **جذب الموارد البشرية:** تلعب عملية جذب واختيار الموارد البشرية وتعيينهم دوراً كبيراً في التأثير على إدارة المعرفة داخل المنظمة، فالهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الموارد البشرية التي لديها المعارف والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل أو الوظيفة التي سيشغلونها بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعارف المتوفرة لدى الموارد البشرية مع ثقافة المنظمة، فالموارد البشرية تعدّ من أهم مقومات وأدوات المعرفة، وعليها يتوقّف نجاح إدارة المعرفة، وهم من يعرفون بأفراد المعرفة، فهم الحاملون للمعرفة، والحافظون لها، وهم الذين يقومون بتوزيعها وتشاركها، بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لإدارة المعرفة داخل المنظمة⁽³⁾.

✓ **الالتزام تجاه الموارد البشرية:** يشير إلى التزام الإدارة بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة وتشجيع جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة، بعبارة أخرى لا بدّ أن تكون ثقافة المنظمة مبنية على الالتزام تجاه مواردها البشرية بحيث تعمل على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم من خلال وضع نظام مناسب للأجور والحوافز، هذا من

(1) وهيبه داسي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

(2) وهيبه داسي، المرجع السابق، ص 134.

(3) أسامة محمد يحي سيد علي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص 223.

الناحية المادية، أمّا من الناحية المعنوية فيجب أن تكون ثقافة المنظمة مدعّمة للعمل الجماعي والتعاون من خلال توفير البيئة المناسبة والممتعة للعمل، وهذا ما يجعل سلوكيات مواردها البشرية تعكس ثقافة تنظيمية تعزّز الرغبة في إثبات الذات وتوظيف المعارف التي يمتلكونها لخدمة المنظمة، ففي هذه الحالة تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ودافعة ومحفزة للموارد البشرية، وبالتالي داعمة لإدارة المعرفة والعكس صحيح⁽¹⁾.

✓ **كسب ثقة الموارد البشرية:** وتعني الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من القناعة بقدرة الموارد البشرية فيما بينهم، وبينهم وبين المنظمة، فعلى مستوى السلوك والنوايا يمكن أن تسهل الثقة عملية التبادل المفتوح والحقيقي والمؤثر للمعرفة، فكلما زادت وتوافرت الثقة سهّلت عملية الاتصال وتبادل الأفكار والمعلومات مما يزيد في الحصيلة المعرفية للموارد البشرية ويدعم إدارة المعرفة⁽²⁾.

✓ **الاحتفاظ بالموارد البشرية:** تتحمّل المنظمات بشكل عام تكاليف ضخمة في البحث عن الموارد البشرية المناسبة وإحاقهم بالعمل وتدريبهم بعد استقطابهم، ومن أجل جعل هذه الموارد ذات مردود مادي ملموس، يتوجّب وجود نظام واضح يحافظ على الموارد البشرية الجيدة ويحفزها على الاستمرار في خدمة المنظمة لمُدّة طويلة بشكل يزيد من ولائها للمنظمة ويحسن من انتاجيتها ويشعرها بأهميتها، فالمنظمات تستطيع المحافظة على مواردها البشرية من خلال مجموعة من الممارسات كالتكوين والتمكين وتطوير المسار الوظيفي الذي يحقق للمورد البشري الجيد فرصة التطور في منظمته، مع الاهتمام بما يؤمّن راحته بشكل عام، وذلك من خلال إعطائه كامل حقوقه عند استحقاقها، وتسهيل الإجراءات الوظيفية والشخصية المتبعة، ووضع نظام للمكافآت والحوافز، وتوفير بيئة العمل المناسبة، والعمل على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وغيرها من الممارسات والسياسات التي تؤدّي إلى تزويد المورد البشري بمعارف ومهارات تزيد من قدرته على العمل، على اعتباره المسؤول عن فشل أو نجاح أي منظمة، لذلك كان الاهتمام به وإدارته وتوجيهه وتحفيزه من أهم الأمور التي تكاد تفوق كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي وغيرها من الموارد المادية، ممّا يعزّز من رغبة المورد البشري في البقاء في المنظمة التي تقدّره وتحترم مشاعره، ويصبح مواليا لها، ويفتخر بالعمل فيها، ويقدم كل ما بوسعه لنجاحها⁽³⁾.

(1) المرجع السابق، ص 223.

(2) أسامة محمد يحي سيد علي، المرجع السابق، ص 168.

(3) فتح الله أحمد غانم، ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، فلسطين، 2015، ص 330، 331.

المطلب الثاني: أثر ثقافة الوظيفة في إدارة المعرفة

تركز ثقافة الوظيفة على تنفيذ الوظائف والمهام وتعتمد هذه الثقافة بدرجة رئيسية على المهارات ومزيج الموارد البشرية القادرين على تنفيذ مهمة ما، بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى، وكذلك المنظمات التي تهتم بالإبداع والابتكار، حيث يتركز اهتمامها على المهارات الضرورية لتنفيذ المهام وكذا تحديد المهام والمسؤوليات اللازمة، بالإضافة إلى توفير الظروف المناسبة لتأدية العمل، فهذه الثقافة لا تهتم بالرموز والخلفيات والوثائق الرسمية بل بما يمكن لفرد ما أن يقوم به فعلا، ومن بين السياسات والممارسات المتعلقة بثقافة الوظيفة والتي تخدم وتدعم إدارة المعرفة نجد مايلي:

أولا: تنظيم العمل:

✓ **تحديد المهام والمسؤوليات:** يكون ذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي مناسب يحدّد وظائف تتناسب مع كفاءات الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة فهو يعدّ من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مهام ومسؤوليات، فقد يكون هذا الهيكل مقيدا للحريات في العمل، وكذا الإبداعات الكامنة لدى هذه الموارد، لذا يجب توافر هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات والقدرة على الاستجابة للمتغيرات السريعة، وذلك ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية⁽¹⁾.

✓ **تحديد القدرات والاتجاهات الفردية:** تحتاج إدارة المعرفة زيادة على المعلومات إلى القدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، فامتلاك الموارد البشرية في المنظمة القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على التحليل وتفسير المعلومات والمعارف، ومن ثمّ التصرف بناء على ما يتوافر لديهم من معارف، فإذا لم يتوافر لديهم القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعارف فيمكن القول أنّ أحد المحاور الأساسية لإدارة المعرفة مفقود، إضافة لذلك فإنّ إدارة المعرفة صلة وثيقة باتجاهات الموارد البشرية، فهي تدفعهم للرغبة في التفكير والتحليل، لذا يشكل عنصر الاتجاهات عنصرا أساسيا لإدارة المعرفة، وذلك من خلال حفز فضول الموارد البشرية وإيجاد الرغبة لديهم، وتحفيزهم على الإبداع، وهذا بالتأكيد يساهم في دعم إدارة المعرفة في المنظمات⁽²⁾.

✓ **توزيع المهام والأدوار:** قد تكون ثقافة الوظيفة داخل المنظمة فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام الموارد البشرية ثقافة سلبية تنبع من تكتم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار مواردها البشرية، وقد

(1) أسامة محمد يحي سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 239.

(2) المرجع السابق، ص 167، 168.

تكون تلك الثقافة إيجابية تنبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والموارد البشرية العاملة بها، بحيث تخلق هذه الثقافة الطموح لدى هاته الموارد وتحفزهم على المشاركة الفعالة والإيجابية للمعارف المختلفة، حيث أنّ كل فرد يعرف ما عليه وما دوره، وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودعم لإدارة المعرفة داخل المنظمة⁽¹⁾.

ثانياً: ظروف العمل

✓ **تقديم الأجور والحوافز:** تلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً كبيراً في التأثير على أداء الموارد البشرية داخل المنظمة، سواء بشكل إيجابي أو بشكل سلبي، لكن من المهم تقديم أجور وحوافز عادلة للموارد البشرية، وتشير العدالة إلى مدى تناسب حوافز الموارد البشرية بالنظر إلى أدائهم مع حوافز الآخرين بالنظر إلى أدائهم، فعدم تحقيق العدالة يؤدي إلى شعور الموارد البشرية بالاستياء، فإذا أرادت المنظمة أن تُشعر مواردها البشرية بأنها تعاملها بعدالة ومساواة، فإن ذلك يتحقق من خلال أنظمة الأجور والحوافز، بمعنى أنّ راتب الوظيفة قد تم تحديده مع الأخذ بعين الاعتبار العدالة الداخلية والعدالة الخارجية، وتبرز أهمية وجود نظام عادل للأجور والحوافز في كونه أسلوباً من أساليب تفعيل إدارة المعرفة داخل المنظمة، وذلك من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب المعارف والكفاءات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مخترنة لديهم، وهي ما تعرف بالمعرفة الضمنية، التي تعدّ الجزء الأكبر من المعرفة، ففي الغالب تكون الموارد البشرية متخوفة من كشف مهاراتها ومعارفها الضمنية لتخوفها من أن تستعمل ضدها، وتشير الدراسات إلى أنّ التحفيز كفيل بتحقيق التبادل المعرفي داخل المنظمة من خلال سياسات تعمل على مكافأة المصرّحين بمعارفهم وبالتالي جعله سلوكاً مرغوباً، فيصبح التنافس داخل المنظمة في التصريح بالمعارف بدلاً من إخفاءها وهذا يشكل دعماً كبيراً لإدارة المعرفة داخل المنظمة⁽²⁾.

✓ **الأمن والاستقرار الوظيفي:** إذا كانت ثقافة الوظيفة السائدة في المنظمة تسهر على تحقيق الأمن الوظيفي للموارد البشرية، وأنه لا توجد مخاطر الفصل من العمل أو التسريح أو توقف المنظمة عن العمل، فإنّ هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة، ومن ثمّ تحقق المشاركة الإيجابية والفعالة للمعرفة داخل المنظمة⁽³⁾.

(1) دنيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي (دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، ص103.

(2) فتح الله فتحي غانم، مرجع سبق ذكره، ص331.

(3) دنيا بوديب، مرجع سبق ذكره، ص105.

✓ **الصحة والسلامة المهنية:** يشير مفهوم إدارة الصحة والسلامة المهنية إلى تلك النشاطات والاجراءات الإدارية الخاصة بوقاية الموارد البشرية العاملة في المنظمة من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها ومن أماكن العمل التي قد تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث، فإجراءات الصحة والسلامة المهنية تعمل على تهيئة بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر، وهذا من شأنه التقليل من الآثار الجسدية والنفسية الناجمة عن الحوادث والأمراض المهنية، مما يسهم في تدعيم العلاقات الإنسانية بين المنظمة ومواردها البشرية، فتوفير الحماية للموارد البشرية والاهتمام بها من قبل المنظمة يشعرها بأهميتها ويبني بينها وبين منظماتها جسور التعاون، كما يُعطي المنظمة سمعة ينتج عنها استقطاب أفضل الموارد البشرية ذوي المعارف العالية والاحتفاظ بالكفاءات داخل المنظمة، وهذا يشكل دعما كبيرا لإدارة المعرفة داخل المنظمة⁽¹⁾.

✓ **العلاقات المهنية:** لا يمكن للمنظمة أن تقوم بدور إيجابي في تحسين العلاقات المهنية إذا لم يتوافر لديها العلم بأسس ونظريات العلاقات الإنسانية، كما لا يمكن أن ينجح أي مجهود تقوم به المنظمة نحو تحسين العلاقات المهنية إلا إذا كانت وسائل الاتصال ونقل المعلومات بينها وبين موارد البشرية كافية، ومن بين الوسائل التي تستعملها المنظمة في سبيل تحسين العلاقات المهنية والتي بدورها تسهم في دعم إدارة المعرفة نجد الاجتماعات التي تعطي الفرصة للأفراد لكي يتقابلوا مع بعضهم البعض لتبادل وجهات النظر حول مواضيع معينة، وعرض المشكلات والوصول إلى اتفاق في الرأي بشأنها، والوصول إلى أحسن القرارات وفتح المجال للتقدم بأفكار ومعلومات ومعارف جديدة وتوسيع أفق تفكير الأفراد، وكذا الاستفادة من الخبرات والمعارف المتعددة للمشاركين في هذه الاجتماعات⁽²⁾.

✓ **التكوين:** يعتبر التكوين الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الموارد البشرية المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات هاته الموارد، فإذا كانت ثقافة الوظيفة فيما يتعلق بالنشاط التكويني مبنية على كونه نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع، وأن ميزانيته محدودة، وينظر إليه على أنه نشاط إداري عادي، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس سلوكيات على الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة، وذلك من حيث عدم جديتهم ومصداقيتهم في العمل، ونقص معارفهم الوظيفية، أما إذا كانت ثقافة الوظيفة داخل المنظمة مبنية على اعتبار التكوين استثمار، وأن تراكم مهارات ومعارف الموارد البشرية يمثل قوة للمنظمة في الأجل الطويل، وأن العبرة ليست بالعائد على المدى القصير، وإنما بالعائد على المدى الطويل إذ من المهم

(1) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 304-306.

(2) صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2003، ص 534، 535.

جدًا أن تقوم المنظمة بوضع ميزانية للتكوين ولو مرة سنويًا، أي أن تجعلها ثقافة دائمة لأنها تعود على الموارد البشرية بالإيجاب من خلال اكتسابهم للمعارف والمهارات والخبرات اللازمة لنجاح مسعى إدارة المعرفة⁽¹⁾.

المطلب الثالث: أثر ثقافة التشارك في إدارة المعرفة

إنّ المنظمات التي تتبنى ثقافة التشارك تشجع الموارد البشرية العاملة بها على تكوين المعارف ومشاركتها واستخدامها فالغرض الأساسي من ذلك هو نقل المعارف الضمنية و/أو الصريحة إلى الآخرين من خلال تشجيعهم على التعاون والاتصال والعمل كفريق واحد للبحث عن المعرفة، ومن ثمّ تشاركها.

ويمكن إبراز مساهمة ثقافة التشارك في نجاح إدارة المعرفة من خلال عدّة جوانب أهمّها:

✓ **فرق العمل:** تشير فرق العمل إلى العمل الجماعي الذي يتم تنفيذه بواسطة مجموعات عمل، أو عدد محدّد من الموارد البشرية يجمعهم هدف واحد، وفريق العمل هو وسيلة لتمكين الموارد البشرية من العمل الجماعي المنسجم كوحدة واحدة متجانسة، كما أنّها مجموعة من الموارد البشرية المتماسكين مع بعضهم البعض، والذين لديهم سلسلة من القدرات التكميلية من حيث المسؤولية والالتزام والتعاون من خلال أطر وأساليب وأهداف واضحة للجميع، وتتوجّه هذه المجموعة نحو تحقيق هدف مشترك تتسجم وتتفق مهارات ووظائف كل مورد بشري في المجموعة مع مهارات ووظائف الموارد البشرية الأخرى، من أجل إنتاج نموذج كلي بصورة مشتركة، إذًا فهي تعبر عن الطابع الجماعي المميز للسلوك الإنساني، وتعكس معالم الظاهرة التعاونية في الجهود عند مجموعة من الموارد البشرية العاملة في منظمة ما نحو تحقيق هدف مشترك، وذلك من منطلق كون الفريق ممثّل بالموارد البشرية ذوي المعارف والمهارات التكاملية، الملتزمين بطريقة الإنجاز، مع المحافظة على روح المسؤولية عند كلّ واحد منهم⁽²⁾.

وتتجلى أهمية فرق العمل من الجانب السلوكي والتنظيمي من خلال قدرتها على التقليل من الشعور بالوحدة والتركيز على الهدف وتزيد من إحساس الموارد البشرية بالهوية والانتماء والفخر بأدائهم الجماعي وخلق بيئة عالية التحفيز، مع استجابة أسرع للمتغيرات التكنولوجية، وتقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي، والتفويض الفعّال للمهام مع الزيادة والدقة في الأداء، وتحسين جودة القرارات، وتطوير المهارات، فنسبة كبيرة من المنظمات التي تعمل من خلال فرق العمل ذكرت أنّ دافعيّتها للعمل الجماعي هي تحسين الانتاجية وجودة المنتج، ومواجهة تقلبات الأسواق السريعة، وبما أنّ الطبيعة المعقدة لمختلف المنظمات تتطلب تنمية

(1) دنيا بوديب، مرجع سبق ذكره، ص 103.

(2) وهيبه داسي، مرجع سبق ذكره، ص 132، 133.

قدرات ومعارف مواردها البشرية، فإنّ النجاح في تطبيق مبادرات إدارة المعرفة يستلزم العمل الجماعي، من خلال التوجه بالفريق إلى تكامل وتوازن المواهب والقدرات لتحديد القدرة المعرفية والإبداعية والابتكارية، كما يؤكد الباحثون على أهمية تجميع الأعمال على أساس الفريق في بناء المعرفة لأنّه يتيح الفرصة للموارد البشرية من تخصصات مختلفة للقاء والنقاش والتحدّث وجها لوجه، والعمل معا لإنجاز مهمة محدّدة، وتتجلى أهمية العمل الفرقي في دعم إدارة المعرفة من خلال عنصرين رئيسيين هما:

- **التعاون:** يعكس التعاون المستوى الذي تستطيع فيه الموارد البشرية في منظمة ما مساعدة بعضها البعض في مجال العمل لتحقيق أهداف المنظمة، أي العمل معا، إذ أنّ إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على إدارة المعرفة من خلال زيادة تبادلها بين الموارد البشرية في المنظمة، فالتعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويسهل الاتصال وتبادل المعلومات التي تعدّ دعامة من دعائم المعرفة، وبالتالي فالتعاون يسهم في دعم إدارة المعرفة⁽¹⁾.

- **الرؤية المشتركة:** تشير الرؤية إلى طموحات المنظمة وأمالها المستقبلية والتي لا يمكن تحقيقها في ظلّ الموارد الحالية للمنظمة بل يستلزم وضع خطط واستراتيجيات وتوفير موارد جديدة، فهي إحساس يجعل المنظمة فريدة ومتميزة، وهي وصف لمجموعة من الغايات والمبادئ الجوهرية التي توجه عمل المنظمة⁽²⁾.

وتعمل الرؤية المشتركة على تحقيق توجه موحّد للمنظمة، بحيث تعمل على تلاشي تكرار الجهود أو تعارضها مع بعضها البعض، لأنّ الاختلاف في الرؤية بين المستويات الإدارية المختلفة حول أهداف المنظمة وإجراءاتها سوف يصعب من تحقيق أيّ أهداف مشتركة، ويمكن الحصول على الرؤية المشتركة أو الوصول إليها من خلال القيم المشتركة بين الموارد البشرية داخل المنظمة، فالإدارة العليا عندما تحاول تغيير المنظمة من حالة إلى أخرى، فلها ذلك حينما تنمي مشاعر الثقة القوية نحوها، وبهذه الطريقة تشجع على إحداث تحويلات داخلية لثقافة المنظمة من خلال المهام الرئيسية التالية:

- تحديد الرؤية أو صورة المستقبل.

- إيصال الرؤية للموارد البشرية الموجودة بالمنظمة.

- تطبيق الرؤية.

- رفع التزام الموارد البشرية تجاه الرؤية.

(1) أسامة محمد يحي سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 168.

(2) وهيبه داسي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

فالرؤية المشتركة تعتبر آلية ربط تساعد مختلف أطراف المنظمة على ضم مواردهم المعرفية، إضافة إلى أنّ وجود رؤية وأهداف مشتركة يساعد الموارد البشرية في المنظمة على تجنب سوء الفهم في الاتصالات، كما تزيد فرص تبادل الآراء و الخبرات والمعارف بكل حرية⁽¹⁾.

✓ **الاتصال:** يختلف مفهوم الاتصال من تخصص لآخر، ويمكن تعريفه بأنه تلك العملية التفاعلية بين المرسل والمرسل إليه في إطار بيئة اجتماعية معينة، وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الأخرى، أمّا الاتصال التنظيمي فيشمل كل العمليات التي يتم من خلالها نقل الرسالة بين أطراف التنظيم، جماعات وأفراد، سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي، ولا يمكن أن نتصور أي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهدافها⁽²⁾.

ويلعب الاتصال دورا مهما في دعم إدارة المعرفة، ويبرز ذلك خصوصا في مشاركة المعرفة، حيث تنمو وتتعاظم المعرفة بمشاركة وتبادل المعارف والمهارات والخبرات والممارسات بين الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة، فهو من أهم الآليات التي تساهم في توزيع المعرفة وتقاسمها ونقلها ونشرها ومشاركتها بين الموارد البشرية، وهذا ما يتيح استفادة أكبر من الموارد المعرفية المتاحة، وتوفر إمكانية أحسن للابتكار والتطور والابداع، وتتم المشاركة في المعرفة من خلال طرق الاتصال عبر المقابلات والاجتماعات والندوات وبرامج التكوين المستمر...إلخ، ومن هنا يفهم الاتصال كعملية نقل فعّالة للمعارف يجب على متلقي المعرفة أن يفهمها بشكل جيد كي يعمل بها ويستفيد منها، فما يتم مشاركته من خلال العملية الاتصالية هو المعرفة وليس التوصيات بناء على المعرفة، فالمعرفة تتضمن أن يكتسب المتلقي المعارف من أجل استخدامها لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة على حدّ سواء⁽³⁾.

✓ **التمكين:** يمثل تمكين الموارد البشرية أحد العناصر الأساسية في مجال إدارة المعرفة والمفاهيم الإدارية الحديثة، فهو يشير إلى الممارسات الإدارية الديمقراطية التي تتجسد من خلال اللامركزية الإدارية، وتطبيق منطلق الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل، وإعادة هندسة العمليات، والتدريب، والمنظمات المتعلمة، ويعكس التمكين زيادة في الاهتمام بالموارد البشرية من خلال توسيع دائرة صلاحياتهم وإثراء معلوماتهم، وتنمية

(1) المرجع السابق، ص 128.

(2) ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 7.

(3) نفس المرجع السابق، ص 15.

مهاراتهم التي تكفل لهم أداء متطور يمنحهم القدرة على المبادرة باتخاذ القرارات عند مواجهة المواقف الصعبة والأزمات، بما يكسبهم شعوراً بالإنجاز في أعمالهم وإطلاق طاقاتهم الإبداعية⁽¹⁾.

وتطبق برامج تمكين الموارد البشرية بدرجات متفاوتة في كثير من المنظمات، فبعضها تسمح بطرح الأفكار وإعطاء الحرية والسلطة الكاملة في اتخاذ القرارات، وبعضها الآخر تتيح المعلومات وتجعلها مشتركة بين كافة الموارد البشرية العاملة في المنظمة، كما أنّ هناك برامج تمكين تفوض بعض الصلاحيات في إدارة شؤون المنظمة، ففي ظل التقدم التكنولوجي والتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، أصبحت المنظمات في حاجة إلى تيسير الفرص لكل عضو من أعضائها ليساهم في تحقيق أهدافها عن طريق إطلاق الطاقات الكامنة للموارد البشرية وتشجيعهم على استخدام معارفهم، وذلك من خلال تهيئة بيئة عمل مناسبة وملائمة للتعامل مع مختلف المتغيرات، واعتبار الموارد البشرية أصولاً قيّمة ينبغي الاستثمار فيها، إذن فالتمكن يعد عاملاً مهماً ومدخلاً أساسياً في إدارة المعرفة، كونه يساهم في تطوير مهارات الموارد البشرية وإشباع حاجاتهم، فهو وسيلة لتغيير المنظمات نحو مستقبل أكثر تنافسية وتعقيداً، كما يجعلها أكثر مرونة وقدرة على التعلم والتكيف، بغية تحقيق وتلبية متطلبات الزبائن والمحافظة على حصصها السوقية، كما يساعد على زيادة شعور الموارد البشرية بمسؤولية أكبر، كما يمنحهم سلطة أوسع في تنفيذ مهامهم، وفسح المجال لطاقاتهم وقدراتهم ومعارفهم مع إعطائهم حرية التصرف وفق معرفتهم وإدراكهم⁽²⁾.

المطلب الرابع: أثر ثقافة التعلم المستمر في إدارة المعرفة

يعرّف التعلم المستمر أنه "عملية الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تنظيمية، تتمكن المنظمة بأسرها من الحصول عليها، وجعلها وثيقة الصلة بأهدافها الرئيسية، كما يُعرّف التعلم المستمر " على أنّه الطريقة التي تقوم بها المنظمة ببناء وتنظيم المعرفة، حيث تحول نفسها باستمرار لتحسين استخدامها للمعرفة والاستفادة منها في أنشطتها المختلفة"⁽³⁾.

فالتعلم المستمر يعدّ عنصراً من عناصر إدارة المعرفة، فهو يعني اكتساب المعرفة الجديدة من قبل المورد البشري القادر والمستعد لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ وصنع القرارات والتأثير على الآخرين، فالتركيز على التعلم المستمر يساعد الموارد البشرية ويؤهلهم ويعدّهم إعداداً جيّداً لخلق وإيجاد المعرفة التي تعني تجميع البيانات والأرقام والمعلومات اللازمة لاستخدامها في إدارة المعرفة، ومن هنا تتّضح أهمية التعلم المستمر

(1) ناصر محمد سعود وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 244.

(2) بلقاسم جوادي، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علم

النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2015، ص 87.

(3) أسامة محمد يحيى سيد علي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

كعنصر أساسي من عناصر إدارة المعرفة، كما يجب التأكيد على أنّ الهدف الأساسي للتعلّم التنظيمي هو التطوير المستمرّ للمعرفة التنظيمية، في حين يعتبر تكوين وتخزين وتشارك وتوزيع المعرفة في المنظمة ككلّ وحتى خارجها الهدف الأساسي لإدارة المعرفة التنظيمية، أي أنّ السمة المشتركة للتعلّم المستمر وإدارة المعرفة هي التشارك في الأفكار وتقاسمها وتطوير معارف جديدة، وينتج عن التعلّم المستمر إضافة إلى أصول المعرفة الحالية أصولاً معرفية جديدة، حيث يوجد تفاعل متبادل بين التعلّم المستمر وإدارة المعرفة، فنجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على قدرتها على جمع وإنتاج المعرفة، والحفاظ عليها ونشرها وتطويرها لضمان التدقّق المستمر للمعلومات والمعارف ضمن المنظمة⁽¹⁾.

ومن أجل الفهم المعمق لعلاقة ثقافة التعلّم المستمر بإدارة المعرفة نستخدم مجموعة من العناصر المهمة في عملية التعلّم المستمر وهي:⁽²⁾

✓ **اكتساب المعرفة:** تنجح عملية التعلّم المستمر في المنظمة عندما تتمكن هذه الأخيرة من اكتساب المعرفة، كما أنّ الحصول على المعرفة المعلنة والحقائق والمعلومات يتم أساساً عند قيام المنظمة بمسح البيئة واستخدام نظم المعلومات من أجل خزن ومعالجة واسترجاع المعلومات وإنجاز البحوث وعمليات التطوير، ويعتبر التعلّم من أهم مصادر المعرفة التنظيمية، كما يمكن للمنظمة الحصول عليه من خلال إعادة تشكيل ما لديها من مخزون معرفي، وغالباً ما تقضي عملية تنقيح المعارف المتراكمة لدى المنظمة إلى اكتساب المنظمة معارف جديدة.

✓ **توزيع المعلومات:** يؤدي توزيع المعلومات أو نشرها بين وحدات المنظمة والموارد البشرية العاملة فيها عبر طرق مختلفة، رسمية كانت أو غير رسمية، إلى زيادة مستويات التعلّم بين الموارد البشرية في المنظمة، ومن بين هذه الطرق نجد حلقات التعلّم، والبرامج التنظيمية الجماعية، وقنوات الاتصال الرسمية.

✓ **تفسير المعلومات:** لكي تتحقق الاستفادة من المعلومات المزمع المشاركة فيها لا بدّ من ترجمتها من خلال أساليب محدّدة ومشاركة لكي يفهمها جميع أفراد المنظمة، ويطلق على عملية تشكيل المعلومات بالمعرفة الإجرائية، إذ يلاحظ أنّ كمية أو حجم التعلّم يزداد كلّما استطاعت المنظمة والموارد البشرية الموجودة فيها تقديم تفسيرات عديدة للمعلومات المتاحة.

✓ **الذاكرة التنظيمية:** الذاكرة التنظيمية هي المخزون الذي يمثل القاعدة المعرفية المشتركة بين الموارد البشرية للمنظمة، وتلعب الذاكرة التنظيمية أو ما يسمى أحياناً بمعرفة المنظمة دوراً أساسياً في التعلّم المستمر، فعملية

(1) بلقاسم جواوي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

(2) مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، لبنان، 2014، ص ص 151، 152.

استخدام المعلومات تعتمد أساسا على فاعلية الذاكرة التنظيمية، فأحد التحديات الرئيسية التي تواجه منظمات اليوم هي كيفية تفسير المعلومات، وتشكيل ذاكرة تنظيمية يسهل فهمها واستخدامها من قبل الموارد البشرية العاملة فيها، فذاكرة المنظمة ليست بمعزل عن ذاكرة موارد البشرية التي تضم خبراتهم وتجاربهم ومعارفهم المتراكمة، فهي تتكون من رسالة المنظمة الي تؤشّر للفهم المشترك لخصائص وحدود ومهام المنظمة وسياساتها.

✓ **تكنولوجيا المعلومات:** لقد أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصرنا الراهن إلى التركيز على المعرفة بهدف الوصول إلى المعرفة القيّمة وسط هذا الكم الهائل من المعرفة بأنواعها التي تتراكم يوميا، كما وأنّ ظهور واتساع تطبيقات الشبكة العالمية (الإنترنت) خلال العقد الأخير تزامن مع الثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم العلمية ومنها إدارة المعرفة، ونتيجة لذلك فقد بدأت المنظمات في البحث عن إدارة المعرفة التي تساعدهم في مواجهة تحديات العصر وإيجاد الحلول السليمة للمشاكل التي تواجههم، وتوجد علاقة وثيقة بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة والتي بدورها تستخدم في تكوين أو توليد المعرفة، فالمعرفة لا يمكن توليدها إلا من خلال معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات تساهم بدورها في تكوين المعرفة التي يمكن تطبيقها واستخدامها عند الحاجة لها، فتكنولوجيا المعلومات تساهم في معالجة البيانات التي تولّد المعلومات ومن ثم تدعم متّخذي القرارات داخل المنظمة، فهي تساهم في دعم إدارة المعرفة بواسطة المعلومات المتوفرة على الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت)، وكذا الشبكة المحلية (الإنترانات)، فإذا كانت هذه المعلومات منظمة ومبنية بشكل جيد فإنّها بلا شك تمكّن الموارد البشرية في المنظمة من الحصول على المعلومات التي تساهم في حل المشاكل التي تعترضهم⁽¹⁾.

كما توجد عمليات تؤثر بشكل كبير على نجاح إدارة المعرفة والتي تعتبر أساسا لثقافة التعلّم المستمر وهي:

✓ **التغيير التنظيمي:** إنّ التغيير التنظيمي هو تغيير موجّه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال من حالة إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حلّ المشاكل، كما أنّه يعبر عن مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها، وإنّ من بين الأهداف الأساسية للتغيير التنظيمي القدرة على التطوير والإبداع والابتكار، وهي

(1) عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص222.

خاصية ملازمة لعملية التغيير التنظيمي، فهو يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم⁽¹⁾.

وتجدر الإشارة إلى أنّ العلاقة بين إدارة المعرفة والتغيير التنظيمي تتمثل في أنّ القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحوّلت إلى عمليات أتاحت للمنظمات إبداع منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية، فالتغيير التنظيمي يُكسب المنظمة معرفة جديدة أو يجعلها تطوّر المعرفة الحالية سواء كانت معرفة علمية أو تقنية أو اجتماعية، فهو يلعب دوراً فعالاً في تفعيل عمليات إدارة المعرفة، حيث تركز المنظمات على التغيير التنظيمي في عملية توليد المعرفة بغية اتخاذ القرارات الإدارية الكفيلة بتوجيه الموارد البشرية إلى استغلال المعرفة و تخزينها وتوثيقها واستعمالها، ويساعدها على امتلاك الوسائل التقنية الكفيلة بتلبية ما تريد المنظمة الوصول إليه لتساير التطورات التقنية من خلال تلك التعديلات الهيكلية التي تعمل على توجيه نظم العمل المعرفي و فرق المعرفة إلى تطبيق السياسة الجديدة للمنظمة، فالمعرفة هي المحور الأساسي لضمان بقاء المنظمة واستمراريتها، وعندما ترى المنظمة أهمية التغيير في عمليات المنظمة، في هذه الحالة تعتبر المعرفة هي العامل الأساسي في عملية التغيير⁽²⁾.

✓ **التكوين المستمر:** يُعتبر التكوين المستمر عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى إعداد المورد البشري للعمل المتميز والمثمر لأن يكون أكثر معرفة واستعداداً وكفاءة لأداء المهام المطلوبة منه بما يرفع فعالية المنظمة وقدرتها على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تعترضها⁽³⁾.

ويشمل التكوين المستمر مجموعة من الآليات والأنشطة التي تعمل على دعم ومساندة إدارة المعرفة داخل المنظمات، ومن بين هذه الآليات:⁽⁴⁾

- **التكوين في مكان العمل:** ويعني ذلك تكوين الموارد البشرية حول كيفية القيام بالعمل الذي يوكل إليها بما يمكّنها من امتلاك معرفة جديدة تتعلّق بكيفية تنفيذ الأعمال.
- **التعلم بالملاحظة:** أي تعلّم الموارد البشرية من خلال ملاحظة ما يقوم به الآخرون من أعمال وأنشطة، وتلجأ المنظمات هنا لتطوير قدرات مواردها البشرية على امتلاك مهارة ملاحظة الآخرين والتعلم منهم، كأن يتعلّم طبيب متكوّن كيفية علاج مريض من خلال ملاحظة ما يقوم به الطبيب المتمرس.

(1) زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 21.

(2) عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص ص 224، 225.

(3) عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، الجزائر، ص 11.

(4) محمد سعود جرادات، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 136، 137.

- **التلمذة:** وتعني تكوُّن وعمل الموارد البشرية مع مختصين في مجال معيّن لسنوات، كأن يقوم أحد الطلبة بالعمل مع أستاذ جامعي متمرس لاكتساب معرفة جديدة حول كيفية قيام ذلك الأستاذ بعمله، مما يجعل الطالب قادراً على القيام بمهنة التدريس الجامعي.
- **لقاءات العصف الذهني:** يعرف العصف الذهني أيضاً بأنه القصف الذهني أو التفقُّق الذهني، فالعقل يعصف بالمشكلة ويفحصها ويمحصها بهدف الوصول إلى الحلول المناسبة، ويعني تعبير العصف الذهني استخدام العقل في التصدي للمشكلة، وتعدّ استراتيجية العصف الذهني واحدة من أساليب تحفيز التفكير والإبداع، حيث يستخدم كأسلوب للتفكير الجماعي أو الفردي في حلّ كثير من المشكلات داخل المنظمة، وذلك بهدف زيادة القدرات والعمليات الذهنية، كما أنّه أسلوب تعليمي تكويني يقوم على حرّية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كمّ من الأفكار والمعارف لمعالجة موضوع معيّن أو حلّ مشكلة ما.
- **دورات تنمية معارف الموارد البشرية:** غالباً ما تلجأ المنظمات لهذا الأسلوب لتطوير وتنمية معارف ومهارات مواردها البشرية، إذ أنّ ما يمكن أن تحصل عليه الموارد البشرية من هذه الدورات سيسهم بشكل مباشر في زيادة معارفهم و تطوير عمل المنظمة ككل، بحيث يتزايد بشكل كبير توجه المنظمة نحو تكوين مواردها البشرية بشكل مستمر.
- ✓ **التحسين المستمر:** يعرف التحسين المستمر على أنّه تغيير مدروس ومحدّد يهدف إلى إنجاز أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة، والبحث عن الجديد والأحسن في طرق العمل والمنتجات و عملية الإنتاج والخدمة، كما أنّه حصيلة عملية التفكير لدى الموارد البشرية لبلورة فكرة جديدة عبر العديد من عمليات التحليل والمقارنة، ومما لا شكّ فيه من خلال التتبّع المستمرّ لأدبيات إدارة المعرفة نجد أنّ هناك علاقة بين التحسين المستمر وإدارة المعرفة، فالتحسين المستمر أسهم في تحوّل المنظمات إلى مجتمعات معرفية وجعلها أكثر مرونة وتكيفاً مع المتغيرات البيئية، فهو وسيلة هامة لمساعدة المنظمات في حل مشاكلها والتجاوب مع بيئة العمل التي تتسم بالتعقيد وسرعة التغير، ويتجلى ذلك من خلال توليده وإضافته لأفكار ومعارف جديدة تؤثر على اتجاهات وسلوكيات الموارد البشرية خاصة طريقة حل مشاكلهم وكذا تطويره للأفكار والمعارف الموجودة لديهم لجعلها تتماشى والتطورات المتسارعة في شتى المجالات سواء في البيئة الداخلية أو البيئة الداخلية⁽¹⁾. وبالتالي يمكن القول أنّ هناك حاجة ملحة للتعلّم المستمر والاستفادة من الخبرات الذاتية وخبرات الآخرين وتكوين مخازن المعرفة واستخدامها والمشاركة في المعلومات والمعارف، فثقافة التعلّم المستمر دعامة أساسية لإيجاد ونشر وتطبيق المعرفة داخل أقسام المنظمة.

(1) عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 217.

الخلاصة

تم التعرف في هذا الفصل على إدارة المعرفة باعتبارها المورد الأهم داخل المنظمة، حيث تم التطرق إلى تعاريف متعددة لإدارة المعرفة والتي تركز على العمليات التي تشملها، حيث تبين أنّ إدارة المعرفة هي عبارة عن توليفة عمليات منظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة، وحتى تتجح المنظمة في إدارة المعرفة لابد أن تكون ثقافتها التنظيمية موجهة نحو مواردها البشرية مع تحديد الثقافة المرتبطة بالوظائف التي يشغلونها، بالإضافة إلى تحفيزها على إشاعة ثقافة التشارك فيما بينهم وأخيرا السعي الدائم لتحفيزهم على التعلم المستمر باعتباره العنصر المجدد للمعرفة داخل المنظمة.

الفصل الثالث: أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -

قطب تاسوست - بجيجل

تمهيد

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: التحقق من جودة بيانات الدراسة

المبحث الرابع: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المبحث الخامس: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفروق

المطلب السادس: اختبار أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة وتفسير النتائج

الخلاصة

تمهيد

استكمالاً للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصلين السابقين، سيتم في هذا الفصل التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -قطب تاسوست- بجيجل، حيث سيتم بداية تبيان المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة والتي تشمل التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، مع شرح للإستبانة التي تمثل أداة الدراسة التي تمكن من الحصول على بيانات يتم معالجتها من خلال استخدام عدة أساليب إحصائية، إضافة إلى ذلك سيتم التحقق من جودة بيانات الدراسة من خلال التأكد من صدق الإستبانة وطبيعة توزيع متغيرات الدراسة، إضافة إلى ذلك سيتم تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وكذا القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة أيضاً مع اختبار الفروق، أما في ختام هذا الفصل فسيتم اختبار فرضيات الدراسة مع تقديم تفسير للنتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

من خلال هذا المبحث سيتم تقديم مكان إجراء الدراسة التطبيقية حيث يتم في البداية تقديم نبذة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -قطب تاسوست- بجيجل، ثم بعد ذلك التعرف على مهام الكلية، وأخيرا سيتم تسليط الضوء على الهيكل التنظيمي للكلية.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تم هيكلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09- 92 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق ل 17 فبراير سنة 2009 والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03- 258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق ل 22 يوليو سنة 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل، وهي إحدى الكليات المكونة لجامعة جيجل بالقطب الجامعي الجديد تاسوست، يترأسها عميد الكلية ويساعده كل من نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة، ونائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، بالإضافة إلى الأمين العام ومسؤول المكتبة.

طبقا للإحصائيات المأخوذة من الكلية لسنة 2018، تضم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 5115 طالب، مقابل 143 أستاذ دائم و120 أستاذ مؤقت، تتوفر في الكلية 06 مدرجات، 03 منها تستوعب 240 طالب و02 منها تستوعب 340 ومدرج يستوعب 280 طالب إضافة إلى 64 قاعة، تستوعب كل واحدة منها 40 طالب كما يوجد بالكلية 04 قاعات للإعلام الآلي وقاعتين خاصتين بالإنترنت و03 قاعات خاصة بالأعمال التطبيقية.

المطلب الثاني: مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تتمثل مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فيما يلي:

- متابعة المسائل المتعلقة بالتكوين بالتدرج (ليسانس) والتكوين ما بعد التدرج، والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث العلمي.
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين البحث العلمي.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث العلمي المنجز من طرف الكلية.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات الاقتصادية وترقيتها.
- متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها.

- وضع تحت تصرف الطلبة كل المعلومات التي من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ويتكون الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من مجموعة من الأقسام، كل

قسم يتولى مجموعة من المهام كما يلي:

- عميد الكلية:

تتمثل مهام العميد فيما يلي:

- يترأس مجلس الكلية المكون من ممثلي الطلبة والأساتذة والعمال.
- المشاركة في الملتقيات الوطنية والدولية.
- يمضي على جميع الأوراق المرتبطة بالكلية كشهادات التخرج.
- يستقبل الطلبة ويستمع لانشغالاتهم.
- يطلع على كل مراسلات الكلية لمتابعة سير العمل.
- استلام البريد والقيام بنسخ منه لإرساله للمصالح الأخرى.
- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:

تتمثل مهام نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة في ما يلي:

- يترأس اللجنة البيداغوجية الخاصة بالطلبة.

- يشرف على مصلحة التدريس.

- عضو في لجنة التأديب.

- يشرف على تحويلات الطلبة الداخلية من فرع لآخر.

- إعادة الإدماج بالنسبة للطلبة المتخلفين في الدراسة.

- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي:

تتمثل مهام نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي في ما يلي:

- الإشراف على مسابقة الماجستير.

- التكفل بإرسال الأساتذة الجامعيين للتربص في الخارج.

- الإشراف على مناقشة مذكرة التخرج لطلبة الماجستير.

- القيام بعقد ملتقيات وطنية ودولية.

- استقبال أساتذة وشخصيات بارزة للقيام بمحاضرات لإثراء رصيد الطلبة والجامعة.
- الأمانة العامة:

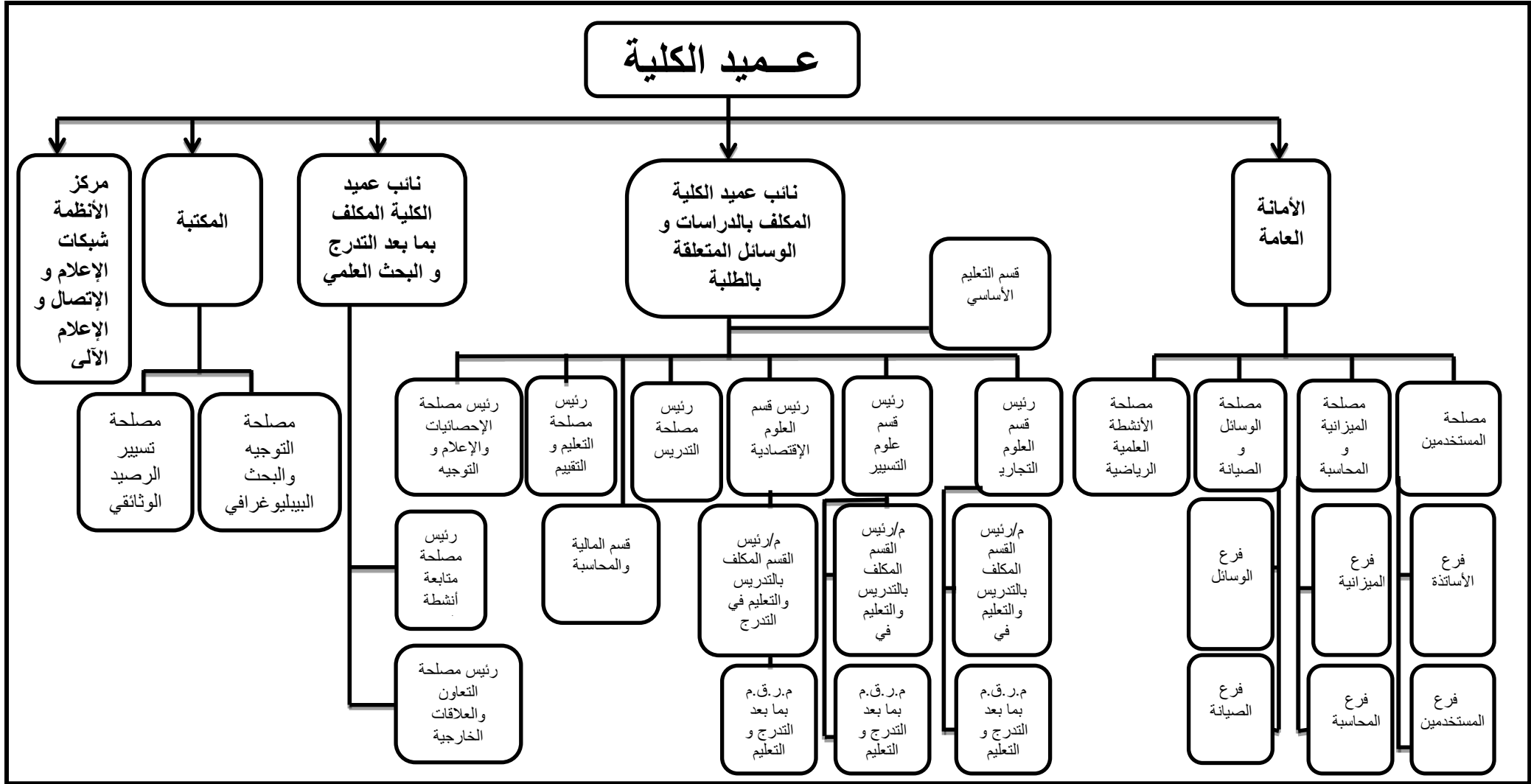
تتمثل مهامها في ما يلي:

- تحضير مشروع مخطط لتسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه.
- تحضير مشروع الميزانية الخاص بالكلية ومتابعة تنفيذها.
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية للكلية وترقيتها.
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف وتوثيقه والمحافظة عليه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية مع احترام صلاحيات الكلية في هذا المجال.
- المكتبة:

تتمثل مهام المكتبة في ما يلي:

- وضع كم هائل من الكتب والمراجع في خدمة المستفيدين.
- سد حاجيات الطلبة والأساتذة من ناحية المراجع وتسهيل عملية البحث.
- العمل على ترقية المستوى العلمي الجامعي.
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة وإخضاعها باستمرار للجرد.

الشكل رقم(10): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق الداخلية للكلية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض كيفية تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) والتأكد من صدقها الظاهري والبنائي وكذا التأكد من ثباتها، كما سيتم التطرق إلى مختلف الأساليب المستخدمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتم التعرف فيما يلي على مجتمع ونوع عينة الدراسة وحجمها.

أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: "مجموع وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها، وبعبارة أخرى هي عبارة عن جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث"⁽¹⁾، ويتمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة الدائمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى في ولاية جيجل والبالغ عددهم 143 أستاذا دائما وذلك لإمكانية إصدارهم لأحكام وإبدائهم لآراء أكثر دقة تعكس الواقع العملي عكس الأساتذة المؤقتين.

ثانياً: عينة الدراسة

بداية تعرف عينة الدراسة بأنها: "جزء من مجتمع الدراسة تؤخذ بطرق معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع بقصد التعرف على خصائص هذا الأخير"⁽²⁾، ونظراً لتعذر الوصول لجميع مفردات المجتمع بسبب انشغالات والتزامات الأساتذة، إضافة إلى ضيق الوقت المتاح للدراسة تم الاعتماد على أسلوب العينة في جمع البيانات وتعميم النتائج المتحصل عليها على باقي مفردات المجتمع بدلاً من أسلوب المسح الشامل، وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية، حيث تم توزيع 120 إستبانة، تم استرجاع ما نسبته 89,16% أي 107 إستبانة، وبعد القيام بعملية الفرز تم إلغاء 7 إستبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي فإن حجم العينة هو 100 أستاذ دائم يمثلون ما نسبته 69,93% من مجتمع الدراسة.

(1) عبد الله عامر الهاملي، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، الطبعة الثالثة، منشورات جامعة قارون بنينغازي، ليبيا، 2003، ص 236، 237.

(2) عزام صبري، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل SPSS، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 17.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

قصد الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية تم استخدام الاستبانة التي تعتبر أداة للدراسة الميدانية، وتعرف على أنها: "أداة من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال وهي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق من المبحوث، حيث تستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه، فبدون الاعتماد على استمارات الإستبانة لا يستطيع الباحث جمع المادة العلمية والتقيد بالمواضيع الأساسية لبحثه، فهي تسهل الاتصال بعدد كبير من المبحوثين والحصول على البيانات في مدة قصيرة وبأقل تكلفة"⁽¹⁾، ولقد تم تصميم الاستبانة كما تم التأكد من صدقها وثباتها بالشكل الذي يسمح باختبار الفرضيات لاحقا.

حيث تتكون الإستبانة من جزأين يتم توضيحهما على النحو الموالي:

1- الجزء الأول للإستبانة: يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، السن، الحالة العائلية، الرتبة الوظيفية، إضافة إلى سنوات الخبرة.

2- الجزء الثاني للإستبانة: ويتضمن كل من المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (إدارة المعرفة) وذلك كما يلي:

أ- المحور الأول الخاص بالثقافة التنظيمية: ويضم هذا المحور (24) عبارة موزعة على أبعاد الثقافة التنظيمية كما يلي:

✓ ثقافة التوجه بالموارد البشرية: يتضمن هذا البعد 06 عبارات

✓ ثقافة الوظيفة: يتضمن هذا البعد 06 عبارات

✓ ثقافة التشارك: يتضمن هذا البعد 06 عبارات

✓ ثقافة التعلم المستمر: يتضمن هذا البعد 06 عبارات

ب- المحور الثاني: يضم هذا المحور (11) عبارة والتي تتعلق بالمتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد في الاستبانة على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفريغ الإجابات، وذلك وفقا لمقياس ليكرت "Likert" الخماسي الذي تتراوح درجاته بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) والتي تأخذ القيم والأوزان التالية (1, 2, 3, 4, 5) على التوالي حسب المستويات المتدرجة في الإجابة، وللحكم على

(1) إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص 225، 226.

المؤشرات الإحصائية وخاصة الوسط الحسابي لابد من وضع حدود دنيا وعليا لمقياس ليكرت "Likert" الخماسي وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي (5/4 = 0,8)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى (1,8 = 1+0,8)، وعلى هذا الأساس تتكون فئات المقياس الموضحة في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئات
01	من 1 إلى أقل من 1,80	غير موافق بشدة	01	درجة ضعيفة جدا من الموافقة
02	من 1,80 إلى أقل من 2,60	غير موافق	02	درجة ضعيفة من الموافقة
03	من 2,60 إلى أقل من 3,40	محايد	03	درجة متوسطة من الموافقة
04	من 3,40 إلى أقل من 4,20	موافق	04	درجة مرتفعة من الموافقة
05	من 4,20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	05	درجة مرتفعة جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدراسة إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص120.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية لجمعها وذلك بعد فحص الاستبانة المسترجعة وتبويبها أي ترميزها من أجل تسهيل عملية تفرغ وإدخال هذه البيانات في الحاسوب، حيث تم الاعتماد في هذا الصدد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS: Statistical Package for Social Sciences) حيث أن هذا البرنامج يحتوي مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي وقد تم استخدام مجموعة من هذه الأساليب منها ما يلي: (1)

1- المدى: يعبر المدى عن الفرق بين أكبر قيمة وأدنى قيمة في مقياس ليكرت "Likert" الخماسي المستخدم في الإستبانة والذي يستخدم في تحديد طول الفئات الخاصة بالمقياس.

(1) فضيل دليو، تقنيات تحليل البيانات في العلوم الاجتماعية والإعلامية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص152.

- 2- **التكرارات المطلقة:** تعبر التكرارات المطلقة عن عدد الإجابات في كل درجة من درجات المقياس أو الخيارات الموضوعية والتي تساعد على حساب النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- 3- **النسب المئوية:** تعبر النسب المئوية بشكل أفضل عن التكرارات المطلقة خاصة في تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة حيث يتم تمثيلها بدوائر نسبية، إضافة إلى أنها تساعد في إبراز آرائهم واستجاباتهم، وتحسب النسب المئوية بقسمة عدد العبارات الموافقة لعبارة ما على مجموع أفراد العينة أو مجموع التكرارات.
- 4- **معامل الثبات ألفا كرومباخ:** هذا الاختبار يعتبر من أفضل الطرق وأكثرها استخداما لقياس الثبات الداخلي لمجموع الأسئلة أو عبارات الاستبانة، وعليه تم اعتماده من أجل التأكد من ثبات الاستبانة. والأساليب الأخرى التي قمنا باستعمالها هي:
- 5- **معامل الانتواء والتفلطح:** الانتواء هو عبارة عن بعد منحني التوزيع عن التماثل، فالأصل في منحني التوزيع الطبيعي التماثل حول المركز، فإذا كان التمرکز باتجاه القيم الصغرى يكون التواء المنحني نحو اليمين، والعكس صحيح⁽¹⁾.
- أما التفلطح فهو عبارة عن علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت قيمة التفلطح كبيرة كان للتوزيع قمة منخفضة وسمي كبير التفلطح، أما إذا كانت قمة التفلطح صغيرة كان للتوزيع قمة عالية وسمي توزيع مذبذب أو قليل التفلطح، وإذا كانت قمة التفلطح متوسطة سمي التوزيع متوسط التفلطح⁽²⁾.
- 6- **معامل الارتباط:** يطلق الارتباط على العلاقة بين متغيرين، وتقاس هذه العلاقة بمقياس يسمى معامل الارتباط ويرمز له بالرمز "r" ويأخذ القيم من -1 إلى 1، يكون الارتباط طرديا إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي 1، ويكون الارتباط عكسيا إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي -1، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي 0 فلا يوجد ارتباط⁽³⁾.

(1) إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص129.

(2) نفس المرجع، ص130.

(3) عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص164.

7- **المتوسط الحسابي**: المتوسط الحسابي لمجموعة من القيم هو مجموع هذه القيم مقسوما على عددها⁽¹⁾، وهو أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداما وأهمية ويحدد الدرجة الوسطى في التوزيع ويحسب بالعلاقة التالية:⁽²⁾

$$\bar{X} = \frac{\sum xi}{n}$$

8- **الانحراف المعياري**: يعتبر الانحراف المعياري أهم مقاييس التشتت وأكثرها استخداما في قياس درجة الثقة في النتائج الإحصائية⁽³⁾، ويحسب بالعلاقة التالية:⁽⁴⁾

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

9- **الانحدار الخطي المتعدد**: يستخدم لتحليل العلاقة بين متغير تابع ومتغيرين مستقلين أو أكثر⁽⁵⁾، وقد تم الاعتماد عليه من أجل معرفة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، ومن تم إمكانية اختبار الفرضيات المتعلقة بهذا الخصوص.

10- **الانحدار الخطي البسيط**: تم استعماله من أجل معرفة أثر المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (إدارة المعرفة).

11- **اختبار تحليل التباين الأحادي**: تم استخدام هذا الأسلوب الإحصائي من أجل اختبار فرضيات الدراسة التي تتمحور حول وجود فروق في متغيرات الدراسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

12- **معامل تضخم التباين والتباين المسموح**: يستخدم هذان المعاملان من أجل التحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة.

(1) عزام صبري، الإحصاء الوصفي ونظام SPSS، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص97.

(2) عبد اللاه إبراهيم الفقي، مرجع سبق ذكره، ص112.

(3) محمد خميس الزوكة ومحمد إبراهيم رمضان، الإحصاء والأساليب الكمية في العلوم الإنسانية، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص158.

(4) إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، مرجع سبق ذكره، ص122.

(5) محمد خميس الزوكة ومحمد إبراهيم رمضان، مرجع سبق ذكره، ص227.

المبحث الثالث: التحقق من جودة بيانات الدراسة

من أجل التحقق من جودة بيانات الدراسة سيتم التعرف على صدق الإستبانة وثباتها، إضافة إلى توضيح طبيعة توزيع متغيرات الدراسة للتأكد نت أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الأول: صدق الإستبانة

تم التأكد من الصدق الظاهري والصدق البنائي لأداة الدراسة كما يلي:

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين) من خلال عرضها على أساتذة من هيئة التدريس في مجال التخصص (الملحق رقم 1)، وبناء على ملاحظاتهم وآرائهم تم إجراء التعديلات اللازمة إلى أن أصبحت في صورتها النهائية (الملحق رقم 2).

2- الصدق البنائي لأداة الدراسة: نظرا لأن الصدق الظاهري يعتبر غير كافي لدراسة صدق أداة الدراسة يجب القيام أيضا بالصدق البنائي من خلال استخدام معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات حيث يتم توضيح اختبار الصدق البنائي للإستبانة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): اختبار الصدق البنائي للمحور الأول

الأبعاد	العبارات	مستوى المعنوية	معامل ارتباط العبارة
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	العبارة 1	0,000	0,758**
	العبارة 2	0,000	0,774**
	العبارة 3	0,000	0,756**
	العبارة 4	0,000	0,748**
	العبارة 5	0,000	0,779**
	العبارة 6	0,000	0,776**
ثقافة الوظيفة	العبارة 1	0,000	0,797**
	العبارة 2	0,000	0,774**
	العبارة 3	0,000	0,693**
	العبارة 4	0,000	0,690**
	العبارة 5	0,000	0,686**
	العبارة 6	0,000	0,808**
ثقافة التشارك	العبارة 1	0,000	0,724**
	العبارة 2	0,000	0,619**
	العبارة 3	0,000	0,741**

0,733**	0,000	العبارة 4	ثقافة التعلم المستمر
0,737**	0,000	العبارة 5	
0,801**	0,000	العبارة 6	
0,736**	0,000	العبارة 1	
0,580**	0,000	العبارة 2	
0,651**	0,000	العبارة 3	
0,819**	0,000	العبارة 4	
0,818**	0,000	العبارة 5	
0,757**	0,000	العبارة 6	
0,600**	0,000	العبارة 1	إكتساب المعرفة
0,762**	0,000	العبارة 2	توليد المعرفة
0,824**	0,000	العبارة 3	
0,789**	0,000	العبارة 4	تخزين المعرفة
0,592**	0,000	العبارة 5	
0,690**	0,000	العبارة 6	توزيع المعرفة
0,828**	0,000	العبارة 7	
0,738**	0,000	العبارة 8	تطبيق المعرفة
0,796**	0,000	العبارة 9	
0,788**	0,000	العبارة 10	
0,608**	0,000	العبارة 11	

** مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (3).

من خلال الجدول السابق رقم (3) يتضح أن مستوى الدلالة أقل تماما من 0,01 أي ($0,000 >$ 0,01)، وعليه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل بُعد، كما أن قيم معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لكل بُعد هي قيم موجبة تتراوح بين 0,580 و0,828، وهذا يدل على وجود ارتباط بين كل عبارة ومتوسط مجموع العبارات، وعليه فقد تم التأكد من أن شرط صدق أداة الدراسة (الاستبانة) محقق.

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الاستبانة تم استخدام "معامل ألفا كرونباخ"، حيث يشير الثبات إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الإستبانة على المبحوثين أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط وبعبارة أخرى ثبات الإستبانة هو الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وعليه فهذا المقياس يعد مقياسا ضعيفا إذا كانت قيمة α تقع بين (50% و60%)، ومشكوكا فيه إذا كانت قيمة α تقع بين (60% و70%)، ويعتبر مقبولا إذا كانت قيمة α تقع بين (70% و80%)، ويعتبر جيدا إذا كانت قيمة α تقع بين (80% و90%)، أما إذا كانت قيمة α أكبر من 90% فيعتبر ممتازا⁽¹⁾.

وفي هذا الصدد تم قياس معامل الثبات لكل بُعد على حدى وثبات الاستبانة ككل (الملحق رقم 4)، ويمكن تبيان ذلك في الجدول رقم (4)

الجدول رقم(4): معامل ألفا كرونباخ لثبات الإستبانة

مستوى الثبات	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	متغيرات الدراسة
جيد	0,858	06	ثقافة التوجه بالموارد البشرية
جيد	0,836	06	ثقافة الوظيفة
جيد	0,822	06	ثقافة التشارك
جيد	0,823	06	ثقافة التعلم المستمر
ممتاز	0,939	24	الثقافة التنظيمية
ممتاز	0,910	11	إدارة المعرفة
ممتاز	0,957	35	الثبات الكلي للإستبانة

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الملحق رقم(4).

يتضح من خلال الجدول السابق رقم(4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية مرتفعة حيث تجاوزت 0,60 (تراوحت ما بين القيمتين 0,822 و0,858)، كما أن معامل الثبات الكلي لأبعاد الثقافة التنظيمية بلغ ما قيمته 0,939 وهي تعتبر درجة ثبات ممتازة.

⁽¹⁾ Joseph A. Gliem and Rosemary R. Gliem, **Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha_Reliability Coefficient for Likert-Type Scales** Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, 2003, p87.

كما يتضح أيضا أن معامل الثبات الخاص بإدارة المعرفة بلغ ماقيمته 0,910 وهي تعتبر درجة ثبات ممتازة، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للإستبانة ما قيمته 0,957 وهي تعتبر درجة ثبات ممتازة وبالتالي إمكانية التطبيق الميداني للإستبانة.

وعليه مما سبق تم التأكد من صدق وثبات الإستبانة وبالتالي فهي قابلة للدراسة والتحليل.

المطلب الثالث: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم الاعتماد على كل من: معامل التفلطح "Kurtosis" ومعامل الالتواء "Skewness"، كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم(5): معاملي الالتواء والتفلطح

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغيرات	
-0,686	0,000	ثقافة التوجه بالموارد البشرية	الثقافة التنظيمية
-0,263	-0,178	ثقافة الوظيفة	
-0,591	0,000	ثقافة التشارك	
-0,305	0,027	ثقافة التعلم المستمر	
-0,686	0,053	إدارة المعرفة	

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الملحق رقم(5).

من خلال الجدول السابق رقم(5) يتضح أن معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة ينتمي إلى المجال $[-0,178, 0,053]$ وهو بذلك أقل من 03، بينما معامل التفلطح بالنسبة لمتغيرات الدراسة فهو ضمن المجال $[-0,686, -0,263]$ وهو أقل من 20، إذا فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وذلك حسب ما أكدته دراسة 'Cao' و 'Dowlatshahi' (2005)^(*) إذ أكدا على أنه إذا كان معامل الالتواء أقل من 03 ومعامل التفلطح أقل من 20 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي⁽¹⁾، وهذا يعني أن الأثر الذي يظهر في المتغير التابع يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة عليه، الأمر الذي يمكن من اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات المعلمية.

(*) Cao.Q , & Dowlatshahi. S., "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", Journal of Operations Management, 23, 2005

(1) فوزية مقراش، "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببيسكرة، الجزائر، 2015، ص200.

المطلب الرابع: تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح

للتحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة تم حساب كل من معامل تضخم التباين والتباين المسموح كما هو موضح في الجدول رقم (6)

الجدول رقم(6): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolérance)
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	2,414	0,414
ثقافة الوظيفة	2,801	0,357
ثقافة التشارك	2,351	0,425
ثقافة التعلم المستمر	2,506	0,399

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الملحق رقم(6).

نلاحظ من الجدول السابق رقم(6) أن معامل تضخم التباين بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة محصور بين 2,351 و 2,801 وهي أقل من 10، كما أن التباين المسموح محصور بين 0,357 و 0,425 وهي أكبر من 0,1، إذن لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة ولا تظهر مشاكل عند التحليل واختبار صحة الفرضيات وهذا حسب دراسة 'Bryant-Kutcher' و'Jones' و'Widener' (2006)^(*)، إذ أكد هؤلاء الباحثون أن مشكل ارتباط المتغيرات المستقلة لن يظهر إذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10، والتباين المسموح أكبر من 0,1 بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة⁽¹⁾.

(*) Bryant-Kutcher. L, Jones. D. A, & Widener. S. K. "Maeket Valuation of Intangible Resources: The Use of Strategic Human Capital". In Advances in Management Accounting, 17, 2006.

(1) فوزية مقراش، المرجع السابق، ص ص 201، 200.

المبحث الرابع: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

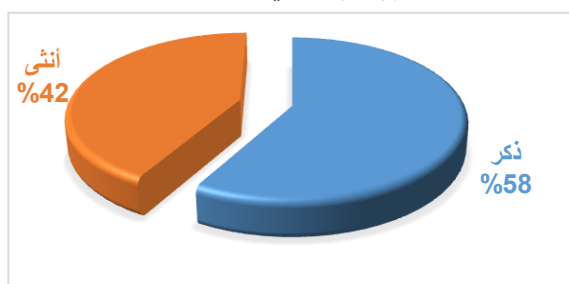
سيتم تبيان الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والتي تتمثل في كل من: الجنس، السن، الحالة العائلية، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس والعمر

يتم فيما يلي التعرف على توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والعمر.

أولاً: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس: يمكن تبيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس في الجدول والشكل المواليين:

الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

الجدول رقم(7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	58	58
أنثى	42	42
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الجنس المبين أعلاه أنه يوجد تقارب في التوزيع بين الجنسين يقدر بما نسبته 16%، إذ أن أغلب المبحوثين من الأساتذة هم ذكور بعدد قدره 58 أي ما نسبته 58%، في حين بلغ عدد الإناث 42 أي بما يوافق نسبة 42%، وعليه فمجتمع الدراسة ذكوري نوعاً وقد يرتبط ذلك أساساً بالفرص المتاحة بصورة أكبر لدى العنصر الرجالي من أجل مواصلة الدراسات العليا خارج الولاية إذا اقتضى الأمر ذلك، مع الإشارة إلى أن طبيعة العمل التدريسي بالكلية محل الدراسة لا يقتضي قوة ومجهود بدني كبير وبالتالي إمكانية تأديته من قبل كلا الجنسين، إضافة إلى أن قطاع التعليم العالي يعد من أبرز القطاعات التي تستقطب العنصر النسوي للعمل في إطار التطبيق العملي لمبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف بغض النظر عن الجنس.

ثانياً: خصائص عينة الدراسة حسب العمر: يمكن تبيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر في الجدول والشكل المواليين على التوالي: رقم(8) ورقم(12).

الجدول رقم(8): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
20	20	أقل من 30 سنة
72	72	من 30 إلى أقل من 40 سنة
06	06	من 40 إلى أقل من 50 سنة
02	02	أكثر من 50 سنة
100	100	المجموع

الشكل رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS.

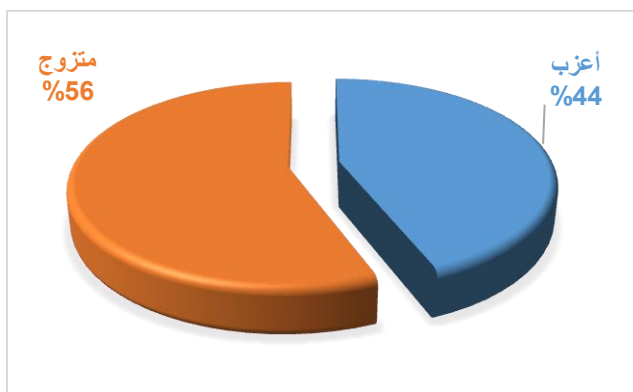
المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب السن المبين أعلاه أن أغلب المبحوثين من الفئة العمرية الممتدة من 30 إلى أقل من 40 سنة، حيث بلغ عددهم 72 أي ما نسبته 72%، تليها نسبة 20% تعبر عن 20 مبحوثا تقل أعمارهم عن 30 سنة، في حين يوجد 06 مبحوثين بما يمثل نسبة 06% تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، أما 2% فتعتبر أخفض نسبة والتي تعبر عن مبحوثين أعمارهم تكون 50 سنة فأكثر، وعليه يمكن القول أن أغلب أساتذة القطب الجامعي محل الدراسة هم من فئة الشباب يتوقع أن يكونوا في هذه المرحلة العمرية أكثر قدرة على العطاء وبذل جهود عالية في العمل من أجل تحقيق طموحاتهم، وبالتالي فتميز مجتمع الدراسة بكونه فتي قد يرجع ذلك إلى الحداثة النسبية للقطب الجامعي مقارنة بالجامعات الوطنية الكبرى وكذا الانتقال من النظام الكلاسيكي إلى نظام LMD الأمر الذي صاحب ذلك إتباع إدارة القطب الجامعي التطبيق سياسة التوظيف الخارجي لأساتذة جدد من خريجي الجامعات بأعداد معتبرة بالتزامن مع فتح تخصصات جديدة، وهو ما يؤشر على ضرورة وجود إدارة وتخطيط جيد للمسار الوظيفي لهؤلاء الأساتذة الجدد من أجل تطوير مساهمهم الوظيفي.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة حسب الحالة العائلية والرتبة الوظيفية

أولا: خصائص عينة الدراسة حسب الحالة العائلية: يمكن تبيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية في الجدول والشكل المواليين على التوالي: رقم(9) ورقم(13).

الشكل رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



الجدول رقم(9): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
أعزب	44	44
متزوج	56	56
مطلق	00	00
أرمل	00	00
المجموع	100	100

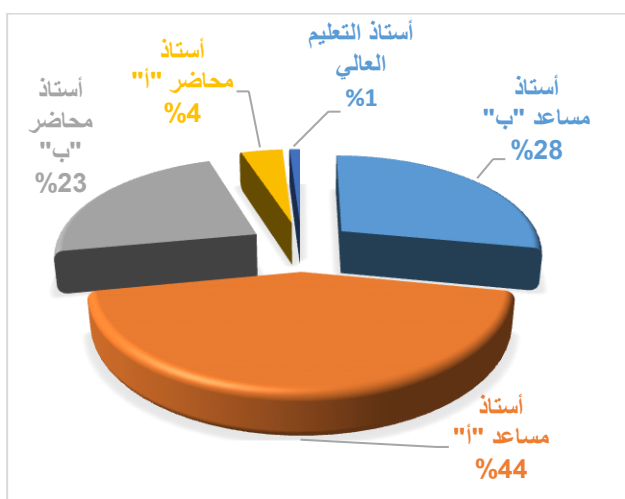
المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS.

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية المبين أعلاه أن 56 من المبحوثين متزوجون أي بما نسبته 56%، في حين أن 44 منهم عزاب بما يمثل نسبة 44%، وعليه يمكن القول أن أغلب الأساتذة متزوجون الأمر الذي يتوافق مع متغير العمر إذ أن ما نسبته 80% تمثل أساتذة أعمارهم من 30 سنة فما فوق، كما أن الحصول على راتب شهري ثابت ومستقر إضافة إلى مزايا أخرى كالعلاوات وأجر الساعات الإضافية ومنحة التأطير يتوقع أن تمكن الأساتذة من وجود استقرار نسبي من الناحية المادية بما يساهم ذلك في التقليل من نسبة الأساتذة العزاب.

ثانيا: خصائص عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية: يمكن تبيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية في الجدول والشكل المواليين:

الشكل رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS.

الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة %
أستاذ مساعد "ب"	28	28
أستاذ مساعد "أ"	44	44
أستاذ محاضر "ب"	23	23
أستاذ محاضر "أ"	04	04
أستاذ التعليم العالي	01	01
المجموع	100	100

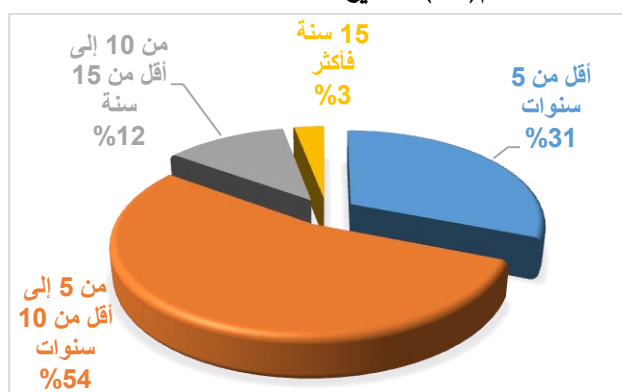
المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية المبين أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من رتبة أستاذ مساعد (أ) حيث بلغ عددهم 44 أستاذ بما نسبته 44%، تليها رتبة أستاذ مساعد (ب) بعدد قدره 28 أي ما نسبته 28%، في حين بلغ عدد أفراد العينة من رتبة أستاذ محاضر (ب) 23 أستاذ أي ما نسبته 23% كما بلغ عدد الأساتذة من رتبة أستاذ محاضر (أ) 04 أستاذ بما نسبته 04%، في حين بلغ عدد الأساتذة من رتبة التعليم العالي أستاذًا واحدًا بما نسبته 01%، ويمكن إرجاع هذه النتائج إلى أن أغلب الأساتذة من أفراد العينة في إطار التحضير للدكتوراه.

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يمكن تبيان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في الجدول والشكل الموالين:

الشكل رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب السنوات الخبرة



الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب السنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	31	31
من 5 إلى 10 سنوات	54	54
من 10 إلى 15 سنة	12	12
15 سنة فأكثر	03	03
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS.

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المبين أعلاه أن أغلبية الأساتذة المبحوثين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات بعدد قدره 54 أستاذًا بما نسبته 54%، في حين بلغ عدد الأساتذة الذين تبلغ سنوات خبرتهم بأقل من 5 سنوات 31 أستاذًا بنسبة تقدر بـ 31%، كما بلغ عدد الأساتذة الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى 15 سنة بـ 12 أستاذًا أي ما نسبته 12%، كما أن 03% تعد أخفض نسبة تمثل 03 مبحوثين سنوات خبرتهم تبلغ 15 سنة فأكثر، وعليه يمكن القول أن أساتذة الكلية محل الدراسة يمتلكون مستوى مقبول من سنوات الخبرة تساعدهم على اكتساب معارف ومهارات جديدة يتم نقلها ويمكن إكسابها للطلبة، كما يمكن القول أن الإدارة تعتمد على ولو بنسبة منخفضة على التوظيف الداخلي (الترقية) للأساتذة بالإضافة إلى التوظيف الخارجي الذي يأخذ النسبة الأكبر.

المبحث الخامس: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفروق

سيتم فيما يلي تحليل هذه الدراسة وصفيًا سواءً المستقلة منها والممثلة في أبعاد الثقافة التنظيمية، إضافة إلى المتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة، ويكون ذلك اعتمادًا على كل من: المتوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشرات النزعة المركزية، وكذا الانحراف المعياري الذي يعد هو الآخر أهم مؤشرات التشتت، علاوة على ما سبق سيتم اختبار الفرضيات المرتبطة بوجود فروق في كل من أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للثقافة التنظيمية

يتم فيما يلي القيام بالتحليل الوصفي للثقافة التنظيمية وأبعادها كما هو موضح في الجدول التالي رقم (12) الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات هذه الدراسة.

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الثقافة التنظيمية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	3,0683	0,74990	متوسطة	01
ثقافة الوظيفة	3,0333	0,75359	متوسطة	02
ثقافة التشارك	2,8650	0,73041	متوسطة	04
ثقافة التعلم المستمر	2,9683	0,76640	متوسطة	03
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2,9838	0,65563	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادًا على الملحق رقم (8).

من خلال الجدول السابق رقم (12) يمكننا ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية ترتيبًا تنازليًا حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

✓ بلغ المتوسط الحسابي لثقافة التوجه بالموارد البشرية **3,0683**، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرث الخماسي في المجال [2,60-3,40] مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى متوسط لثقافة التوجه بالموارد البشرية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ **0,74990** وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

✓ بلغ المتوسط الحسابي لثقافة الوظيفة **3,0333**، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرث الخماسي في المجال [2,60-3,40] مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى متوسط لثقافة الوظيفة،

أما الانحراف المعياري فقد بلغ **0,75359** وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

✓ بلغ المتوسط الحسابي لثقافة التعلم المستمر **2,9683**، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرث الخماسي في المجال [2,60-3,40] مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى متوسط لثقافة التعلم المستمر، أما الانحراف المعياري فقد بلغ **0,76640** وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

✓ بلغ المتوسط الحسابي لثقافة التشارك **2,8650**، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرث الخماسي في المجال [2,60-3,40] مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى متوسط لثقافة التشارك، أما الانحراف المعياري فقد بلغ **0,73041** وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

من خلال الجدول السابق رقم(12) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي للثقافة التنظيمية قد بلغ **2,9838**، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرث الخماسي في المجال [2,60-3,40] مما يدل على وجود الثقافة التنظيمية في الكلية محل الدراسة لكن بمستوى متوسط، أما الانحراف المعياري فقد بلغ **0,65563** وهو بذلك أقل من الواحد الصحيح، مما يدل على درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإدارة المعرفة

يتم فيما يلي القيام بالتحليل الوصفي للمتغير التابع (إدارة المعرفة) كما هو موضح في الجدول التالي رقم(13) الذي يتضمن المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم(13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المعرفة

المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
إدارة المعرفة	2,7664	0,71829	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(8).

يتضح من خلال الجدول رقم(13) أن الوسط الحسابي الكلي بلغ **0,27664** وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرث الخماسي في المجال [2,61-3,40] ما يدل على درجة موافقة متوسطة، حيث أن إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت إيجابية، كما بلغ الانحراف الكلي ما قيمته **0,71829** وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

المطلب الثالث: اختبار الفروق

يتم فيما يلي اختبار كل من الفرضيتين الرئيسيتين الثالثة والرابعة وكذا مختلف الفرضيات الفرعية التي تتدرج ضمنهما، أي التأكد من وجود أو عدم وجود فروق في كل من أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أولاً: اختبار الفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

يتم فيما يلي التأكد من وجود أو عدم وجود فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، أي اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

1- اختبار الفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للجنس: يوضح الجدول الموالي رقم(14) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تعزى للجنس.

الجدول رقم(14): تحليل ANOVA للفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للجنس

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1,715 53,957 55,672	1 98 99	1,715 0,551	3,115	0,081
ثقافة الوظيفة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	1,287 54,935 56,222	1 98 99	1,287 0,561	2,297	0,133
ثقافة التشارك	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	0,960 51,856 52,816	1 98 99	0,960 0,529	1,815	0,181
ثقافة التعلم المستمر	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	2,206 55,944 58,150	1 98 99	2,206 0,571	3,864	0,052

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(9).

من خلال الجدول السابق رقم(14) يتضح أن مستوى الدلالة لكل من: ثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك، ثقافة التعلم المستمر قد بلغ على التوالي: **0,081**، **0,133**، **0,181**، **0,052** وهي قيم كلها أكبر من 0,05، وبالتالي لا توجد فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للجنس ومنه الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: توجد فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للجنس، مرفوضة.

2- اختبار الفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للسن: يوضح الجدول الموالي رقم(15) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تعزى للسن.

الجدول رقم(15): تحليل ANOVA للفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للسن

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	بين المجموعات	6,567	3	2,189	4,280	0,007
	داخل المجموعات	49,105	96	0,512		
	المجموع	55,672	99			
ثقافة الوظيفة	بين المجموعات	6,134	3	2,045	3,919	0,011
	داخل المجموعات	50,088	96	0,522		
	المجموع	56,222	99			
ثقافة التشارك	بين المجموعات	7,714	3	2,571	5,473	0,002
	داخل المجموعات	45,103	96	0,470		
	المجموع	52,816	99			
ثقافة التعلم المستمر	بين المجموعات	13,400	3	4,467	9,582	0,000
	داخل المجموعات	44,749	96	0,466		
	المجموع	58,150	99			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(9).

من خلال الجدول السابق رقم(15) يتضح أن مستوى الدلالة لكل من: ثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك، ثقافة التعلم المستمر قد بلغ على التوالي: **0,007**، **0,011**، **0,002**، **0,000** وهي قيم كلها أقل من 0,05، أي توجد فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للسن، ومن أجل معرفة أي من الفئات العمرية التي تكمن فيها الفروق تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية يعزى للسن كما هو موضح في الجدول رقم(16).

الجدول رقم(16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من ثقافة التوجه بالموارد البشرية وثقافة الوظيفة وثقافة

التشارك وبعد التعلم المستمر يعزى للسنة

السن	ثقافة التوجه بالموارد البشرية	ثقافة الوظيفة	ثقافة التشارك	ثقافة التعلم المستمر	
أقل من 30 سنة	المتوسط الحسابي	3,5083	3,4000	3,1917	3,5500
	n	20	20	20	20
	الانحراف المعياري	0,68926	0,54451	0,69936	0,69269
من 30 إلى أقل من 40 سنة	المتوسط الحسابي	2,9329	2,8958	2,7245	2,7546
	n	72	72	72	72
	الانحراف المعياري	0,68955	0,74873	0,70387	0,66724
من 40 إلى أقل من 50 سنة	المتوسط الحسابي	3,4167	3,5833	3,6389	3,6944
	n	6	6	6	6
	الانحراف المعياري	1,07884	0,96465	0,34021	0,89080
50 سنة فأكثر	المتوسط الحسابي	2,5000	2,6667	2,3333	2,6667
	n	2	2	2	2
	الانحراف المعياري	0,70711	0,0000	0,23570	0,23570

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(9).

من خلال الجدول السابق رقم(16) يتضح أن وجود فروق في ثقافة التوجه بالموارد البشرية تعزى للسنة تعود بالدرجة الأولى إلى الأساتذة من الفئة العمرية أقل من 30 سنة بأعلى متوسط حسابي قدره 3,5083 وانحراف معياري بلغ 0,68926، كما يتضح أن وجود فروق في ثقافة الوظيفة وثقافة التشارك و ثقافة التعلم المستمر تعزى للسنة تعود بالدرجة الأولى إلى الأساتذة من الفئة العمرية الممتدة من 40 إلى أقل من 50 سنة بأعلى متوسط حسابي قدره 3,5833، 3,6389، 3,6944 على الترتيب وانحراف معياري بلغ على التوالي ما قيمته 0,89080، 0,34021، 0,96465، في حين بلغ المتوسط الحسابي لثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك، ثقافة التعلم المستمر لدى الأساتذة من الفئة العمرية الممتدة من 30 إلى أقل من 40 سنة ما قيمته 2,9329، 2,8958، 2,7245، 2,7546 على الترتيب وانحراف معياري بلغ على التوالي ما قيمته 0,68955، 0,74873، 0,70387، 0,66724، كما بلغ المتوسط الحسابي لثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك، ثقافة التعلم المستمر لدى

الأساتذة البالغين 50 سنة فأكثر ما قيمته 2,5000، 2,6667، 2,3333، 2,6667 على التوالي وبانحراف معياري بلغ 0,70711، 0,0000، 0,23570، 0,23570 على الترتيب.

من خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: توجد فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للسن، مقبولة.

3- اختبار الفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للحالة العائلية: يوضح الجدول الموالي رقم(17) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تعزى للحالة العائلية.

الجدول رقم(17): تحليل ANOVA للفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للحالة العائلية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	بين المجموعات	1,012	1	1,012	1,814	0,181
	داخل المجموعات	54,660	98	0,558		
	المجموع	55,672	99			
ثقافة الوظيفة	بين المجموعات	1,319	1	1,319	2,354	0,128
	داخل المجموعات	54,904	98	0,560		
	المجموع	56,222	99			
ثقافة التشارك	بين المجموعات	1,771	1	1,771	3,401	0,068
	داخل المجموعات	51,045	98	0,521		
	المجموع	52,816	99			
ثقافة التعلم المستمر	بين المجموعات	1,331	1	1,331	2,296	0,133
	داخل المجموعات	56,819	98	0,580		
	المجموع	58,150	99			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(9).

من خلال الجدول السابق رقم(17) يتضح أن مستوى الدلالة لكل من: ثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك، ثقافة التعلم المستمر قد بلغ على التوالي: 0,181، 0,128، 0,068، 0,133 وهي قيم كلها أكبر من 0,05، وبالتالي لا توجد فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للحالة العائلية ومنه الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: توجد فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للحالة العائلية، مرفوضة.

4- اختبار الفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للرتبة الوظيفية: يوضح الجدول الموالي رقم(18)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تعزى للرتبة الوظيفية.

الجدول رقم(18): تحليل ANOVA للفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للرتبة الوظيفية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	بين المجموعات	8,400	4	2,100	4,221	0,003
	داخل المجموعات	47,271	95	0,498		
	المجموع	55,672	99			
ثقافة الوظيفة	بين المجموعات	7,875	4	1,969	2,354	0,006
	داخل المجموعات	48,347	95	0,509		
	المجموع	56,222	99			
ثقافة التشارك	بين المجموعات	7,130	4	1,782	3,401	0,008
	داخل المجموعات	45,687	95	0,481		
	المجموع	52,816	99			
ثقافة التعلم المستمر	بين المجموعات	8,715	4	2,179	2,296	0,004
	داخل المجموعات	49,434	95	0,520		
	المجموع	58,150	99			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(9).

من خلال الجدول السابق رقم(18) يتضح أن مستوى الدلالة لكل من: ثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك، ثقافة التعلم المستمر قد بلغ على التوالي: **0,003**، **0,006**، **0,008**، **0,004** وهي قيم كلها أقل من 0,05، أي توجد فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للرتبة الوظيفية، ومن أجل معرفة أي من الرتب الوظيفية التي تكمن فيها الفروق تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية يعزى للرتبة الوظيفية كما هو موضح في الجدول الموالي رقم(19).

الجدول رقم(19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من ثقافة التوجه بالموارد البشرية وثقافة الوظيفة وثقافة التشارك وبعد التعلم المستمر يعزى للرتبة الوظيفية

ثقافة التعلم المستمر	ثقافة التشارك	ثقافة الوظيفة	ثقافة التوجه بالموارد البشرية	الرتبة الوظيفية	
3,4405	3,2857	3,4524	3,4821	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد (ب)
28	28	28	28	n	
0,69124	0,56811	0,55344	0,69142	الانحراف المعياري	أستاذ مساعد (أ)
2,7652	2,6780	2,8030	3,0076	n	
0,70465	0,72728	0,73863	0,63282	الانحراف المعياري	أستاذ محاضر (ب)
2,8188	2,7754	2,9348	2,7899	n	
0,67404	0,66593	0,76992	0,84420	الانحراف المعياري	أستاذ محاضر (أ)
2,7917	2,5833	3,2917	2,7083	n	
1,31498	1,22096	1,09185	0,69887	الانحراف المعياري	أستاذ التعليم العالي
2,8333	2,5000	2,6667	2,0000	n	
1	1	1	1	الانحراف المعياري	
-	-	-	-		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(9).

من خلال الجدول السابق رقم(19) يتضح أن وجود فروق في كل من: ثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك، ثقافة التعلم المستمر تعزى للرتبة الوظيفية تعود بالدرجة الأولى إلى الأساتذة من رتبة أستاذ مساعد (ب) بأعلى متوسط حسابي قدره 3,4821، 3,4524، 3,2857، 3,4405 على الترتيب وبانحراف معياري بلغ على التوالي ما قيمته 0,69142، 0,55344، 0,56811، 0,69124، في حين بلغ المتوسط الحسابي لثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك، ثقافة التعلم المستمر لدى الأساتذة من رتبة أستاذ مساعد (أ) ما قيمته 3,0076، 2,8030، 2,6780، 2,7652 على الترتيب وبانحراف معياري بلغ على التوالي ما قيمته 0,63282، 0,73863، 0,72728، 0,70465، أما بخصوص الأساتذة من الرتبة الوظيفية أستاذ محاضر (ب) فبلغ المتوسط الحسابي لثقافة التوجه بالموارد

البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك، ثقافة التعلم المستمر ما قيمته **2,7899**، **2,9348**، **2,7754**، **2,8188** على التوالي وبانحراف معياري بلغ **0,84420**، **0,76992**، **0,66593**، **0,67404** على الترتيب، في حين بلغ المتوسط الحسابي لثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك، ثقافة التعلم المستمر لدى الأساتذة من رتبة أستاذ محاضر (أ) ما قيمته **2,7083**، **3,2917**، **2,5833**، **2,7917** على التوالي وبانحراف معياري بلغ **0,69887**، **1,09185**، **1,22096**، **1,31498** على الترتيب، أما المتوسط الحسابي لثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك، ثقافة التعلم المستمر لدى أساتذة التعليم العالي فبلغ **2,0000**، **2,6667**، **2,5000**، **2,8333** على الترتيب.

من خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: توجد فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للرتبة الوظيفية، مقبولة.

5- اختبار الفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة: يوضح الجدول الموالي رقم (20) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تعزى لسنوات الخبرة.

الجدول رقم (20): تحليل ANOVA للفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	بين المجموعات	6,417	3	2,139	4,169	0,008
	داخل المجموعات	49,255	96	0,513		
	المجموع	55,672	99			
ثقافة الوظيفة	بين المجموعات	4,877	3	1,626	3,039	0,033
	داخل المجموعات	51,346	96	0,535		
	المجموع	56,222	99			
ثقافة التشارك	بين المجموعات	11,305	3	3,768	8,715	0,000
	داخل المجموعات	41,511	96	0,432		
	المجموع	52,816	99			
ثقافة التعلم المستمر	بين المجموعات	7,869	3	2,623	5,008	0,003
	داخل المجموعات	50,281	96	0,524		
	المجموع	58,150	99			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم (9).

من خلال الجدول السابق رقم(20) يتضح أن مستوى الدلالة لكل من: ثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك، ثقافة التعلم المستمر قد بلغ على التوالي: 0,008، 0,033، 0,000، 0,003 وهي قيم كلها أقل من 0,05، أي توجد فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للسنوات الخبرة، ومن أجل معرفة أي من سنوات الخبرة التي تكمن فيها الفروق تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية يعزى للسنوات الخبرة كالآتي:

الجدول رقم(21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من ثقافة التوجه بالموارد البشرية وثقافة الوظيفة وثقافة

التشارك وبعد التعلم المستمر يعزى لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	ثقافة التوجه بالموارد البشرية	ثقافة الوظيفة	ثقافة التشارك	ثقافة التعلم المستمر
أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	3,4462	3,3495	3,3763
	n	31	31	31
	الانحراف المعياري	0,68501	0,67680	0,60083
من 5 إلى 10 سنوات	المتوسط الحسابي	2,8981	2,8642	2,7840
	n	54	54	54
	الانحراف المعياري	0,68788	0,75519	0,65764
من 10 إلى 15 سنوات	المتوسط الحسابي	2,9028	2,9306	2,7083
	n	12	12	12
	الانحراف المعياري	0,88893	0,61734	0,74309
15 سنة فأكثر	المتوسط الحسابي	2,8889	3,2222	3,1111
	n	3	3	3
	الانحراف المعياري	0,83887	1,26198	0,91793

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(9).

من خلال الجدول السابق رقم(21) يتضح أن وجود فروق في كل من: ثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك، ثقافة التعلم المستمر تعزى لسنوات الخبرة تعود بالدرجة الأولى إلى الأساتذة الذين يملكون سنوات خبرة أقل من 5 سنوات بأعلى متوسط حسابي قدره 3,4462، 3,3495، 3,3441، 3,3763 على الترتيب وبانحراف معياري بلغ على التوالي ما قيمته 0,68501، 0,67680، 0,60083، 0,70312، في حين بلغ المتوسط الحسابي لثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك، ثقافة التعلم المستمر لدى الأساتذة الذين يملكون سنوات خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات ما قيمته

2,8981، 2,8642، 2,5957، 2,7840 على الترتيب وبانحراف معياري بلغ على التوالي ما قيمته 0,68788، 0,75519، 0,65764، 0,70905، أما بخصوص الأساتذة الذين يملكون سنوات خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة فبلغ المتوسط الحسابي لثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك، ثقافة التعلم المستمر ما قيمته 2,9028، 2,9306، 2,7778، 2,7083 على التوالي وبانحراف معياري بلغ 0,88893، 0,61734، 0,74309، 0,68211 على الترتيب، في حين بلغ المتوسط الحسابي لثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك، ثقافة التعلم المستمر لدى الأساتذة الذين يملكون سنوات خبرة أكثر من 15 سنة ما قيمته 2,8889، 3,2222، 3,1111، 3,1111 على التوالي وبانحراف معياري بلغ 0,83887، 1,26198، 0,91793، 1,35742 على الترتيب.

من خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: توجد فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى لسنوات الخبرة، مقبولة.

من خلال كل سبق يمكن القول أن الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه: توجد فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -قطب تاسوست- بولاية جيجل، مقبولة.

ثانياً: اختبار الفروق في إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

يتم فيما يلي التأكد من وجود أو عدم وجود فروق في إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، أي اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

1- اختبار الفروق في إدارة المعرفة تعزى للجنس: يوضح الجدول الموالي رقم(22) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إدارة المعرفة والتي تعزى للجنس.

الجدول رقم(22): تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للجنس

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	بين المجموعات	2,868	1	2,868	5,829	0,018
	داخل المجموعات	48,211	98	0,492		
	المجموع	51,079	99			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(9).

من خلال الجدول السابق رقم(22) يتضح أن مستوى الدلالة لإدارة المعرفة يساوي **0,018** وهي قيمة أقل من **0,05**، وعليه فإنه توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للجنس، ومن أجل معرفة الجنس الذي تكمن فيه هذه الفروق تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المعرفة والذي يعزى للجنس، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي رقم(23)

الجدول رقم(23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من عملية تخزين المعرفة وعملية توزيع المعرفة وعملية

تطبيق المعرفة يعزى للجنس

إدارة المعرفة		الجنس
2,6223	المتوسط الحسابي	ذكر
58	n	
0,65285	الانحراف المعياري	
2,9654	المتوسط الحسابي	أنثى
42	n	
0,76376	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(9).

من خلال الجدول السابق رقم(23) يتضح أن وجود فروق في إدارة المعرفة تعزى للجنس تعود بالدرجة الأولى إلى الأساتذة الإناث بأعلى متوسط حسابي قدره **2,9654** وبانحراف معياري بلغ ما قيمته **0,76376**، في حين بلغ المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة لدى الأساتذة الذكور ما قيمته **2,6223**، بانحراف معياري بلغ ما قيمته **0,65285**.

من خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للجنس، مقبولة.

2- اختبار الفروق في إدارة المعرفة تعزى للسن: يوضح الجدول الموالي رقم(24) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إدارة المعرفة والتي تعزى للسن.

الجدول رقم(24): تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للسنة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	بين المجموعات	7,844	3	2,615	5,805	0,001
	داخل المجموعات	43,235	96	0,450		
	المجموع	51,079	99			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(9).

من خلال الجدول السابق رقم(24) يتضح أن مستوى الدلالة لإدارة المعرفة قد بلغ **0,001** وهي قيمة أقل من **0,05** أي أنه توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للسنة، ومن أجل معرفة الفئة العمرية التي تكمن فيها هذه الفروق تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المعرفة والذي يعزى للسنة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي رقم(25)

الجدول رقم(25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المعرفة يعزى للسنة

السنة	إدارة المعرفة
أقل من 30 سنة	المتوسط الحسابي 3,0909
	n 20
	الانحراف المعياري 0,75601
من 30 إلى أقل من 40 سنة	المتوسط الحسابي 2,6237
	n 72
	الانحراف المعياري 0,65508
من 40 إلى أقل من 50 سنة	المتوسط الحسابي 3,5606
	n 6
	الانحراف المعياري 0,61501
50 سنة فأكثر	المتوسط الحسابي 2,2727
	n 2
	الانحراف المعياري 0,12856

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(9).

من خلال الجدول السابق رقم(25) يتضح أن وجود فروق في إدارة المعرفة تعزى للسنة تعود بالدرجة الأولى إلى الأساتذة الذين تمتد أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة بأعلى متوسط حسابي قدره **3,5606** وبانحراف معياري بلغ ما قيمته **0,61501**، في حين بلغ المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة لدى الأساتذة

الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، والأساتذة من الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة، والأساتذة البالغين 50 سنة فأكثر ما قيمته 3,0909، 2,6237، 2,2727 على الترتيب، بانحراف معياري بلغ ما قيمته 0,75601، 0,65508، 0,12856 على التوالي.

من خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للسن، مقبولة.

3- اختبار الفروق في إدارة المعرفة تعزى للحالة العائلية: يوضح الجدول الموالي رقم(26) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إدارة المعرفة والتي تعزى للحالة العائلية.

الجدول رقم(26): تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للحالة العائلية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	بين المجموعات	0,367	1	0,367	0,709	0,402
	داخل المجموعات	50,712	98	0,517		
	المجموع	51,079	99			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(9).

من خلال الجدول السابق رقم(26) يتضح أن مستوى الدلالة لإدارة المعرفة قد بلغ 0,402 وهي قيمة أكبر من 0,05، وبالتالي لا توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للحالة العائلية ومنه الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للحالة العائلية، مرفوضة.

4- اختبار الفروق في إدارة المعرفة تعزى للرتبة الوظيفية: يوضح الجدول الموالي رقم(27) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إدارة المعرفة والتي تعزى للرتبة الوظيفية.

الجدول رقم(27): تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى للرتبة الوظيفية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	بين المجموعات	8,279	4	2,070	4,594	0,002
	داخل المجموعات	42,800	95	0,451		
	المجموع	51,079	99			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(9).

من خلال الجدول السابق رقم(27) يتضح أن مستوى الدلالة لإدارة المعرفة قد بلغ 0,002 وهي قيمة أقل من 0,05، وبالتالي توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للرتبة الوظيفية، ومن أجل معرفة الرتبة الوظيفية

التي تكمن فيها هذه الفروق تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المعرفة والذي يعزى للرتبة الوظيفية، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي رقم(28)

الجدول رقم(28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المعرفة يعزى للرتبة الوظيفية

إدارة المعرفة		الرتبة الوظيفية
3,2240	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد (ب)
28	n	
0,67101	الانحراف المعياري	
2,5950	المتوسط الحسابي	أستاذ مساعد (أ)
44	n	
0,68578	الانحراف المعياري	
2,6087	المتوسط الحسابي	أستاذ محاضر (ب)
23	n	
0,54918	الانحراف المعياري	
2,4545	المتوسط الحسابي	أستاذ محاضر (أ)
4	n	
1,12326	الانحراف المعياري	
2,3636	المتوسط الحسابي	أستاذ التعليم العالي
1	n	
-	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(9).

من خلال الجدول السابق رقم(28) يتضح أن وجود فروق في إدارة المعرفة تعزى للرتبة الوظيفية تعود بالدرجة الأولى إلى الأساتذة من الرتبة الوظيفية أستاذ مساعد (ب) بأعلى متوسط حسابي قدره 3,2240 وبانحراف معياري بلغ ما قيمته 0,67101، في حين بلغ المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة لدى الأساتذة من الرتبة الوظيفية أستاذ مساعد (أ)، أستاذ محاضر (ب)، أستاذ محاضر (أ)، أستاذ التعليم العالي ما قيمته 2,5950، 2,6087، 2,4545، 2,3636 على الترتيب، بانحراف معياري بلغ ما قيمته 0,68578، 0,54918، 1,12326 على التوالي.

من خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للرتبة الوظيفية، مقبولة.

5- اختبار الفروق في إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخبرة: يوضح الجدول الموالي رقم(29) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إدارة المعرفة والتي تعزى لسنوات الخبرة.

الجدول رقم(29): تحليل ANOVA للفروق في إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة المعرفة	بين المجموعات	9,940	3	3,313	7,732	0,000
	داخل المجموعات	41,139	96	0,429		
	المجموع	51,079	99			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(9).

من خلال الجدول السابق رقم(29) يتضح أن مستوى الدلالة لإدارة المعرفة قد بلغ 0,000، وهي قيمة أقل من 0,05، أي أنه توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخبرة، ومن أجل معرفة سنوات الخبرة التي تكمن فيها هذه الفروق تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المعرفة والذي يعزى لسنوات الخبرة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي رقم(30)

الجدول رقم(30):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المعرفة يعزى لسنوات الخبرة

إدارة المعرفة		سنوات الخبرة
3,2141	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات
31	n	
0,63356	الانحراف المعياري	
2,5051	المتوسط الحسابي	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
54	n	
0,67076	الانحراف المعياري	
2,7576	المتوسط الحسابي	من 10 إلى أقل من 15 سنة
12	n	
0,55003	الانحراف المعياري	
2,8788	المتوسط الحسابي	15 سنة فأكثر
3	n	
0,98053	الانحراف المعياري	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(9).

من خلال الجدول السابق رقم(30) يتضح أن وجود فروق في إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخبرة تعود بالدرجة الأولى إلى الأساتذة الذين يملكون أقل من 5 سنوات خبرة بأعلى متوسط حسابي قدره 3,2141 و بانحراف معياري بلغ ما قيمته 0,63356، في حين بلغ المتوسط الحسابي لإدارة المعرفة لدى الأساتذة الذين يملكون سنوات خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، ومن 15 سنة فأكثر ما قيمته 2,5051، 2,7576، 2,8788 على الترتيب، بانحراف معياري بلغ ما قيمته 0,67076، 0,55003، 0,98053 على التوالي.

من خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخبرة، مقبولة.

من خلال كل سبق يمكن القول أن الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على أنه: توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -قطب تاسوست- بولاية جيجل، مقبولة.

المبحث السادس: اختبار أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة وتفسير النتائج

من أجل معرفة أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة قمنا باختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يتم فيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -قطب تاسوست- بولاية جيجل"، لكن قبل الشروع في اختبار هذه الفرضية يجب الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على قاعدة القرار الموضحة في الجدول رقم(31).

الجدول رقم(31): قاعدة القرار لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة

القرار المتخذ	البيان	الحالة
قبول الفرضية	إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أقل من 0,05 أي: (Sig<0,05) وكانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية.	01
رفض الفرضية	إذا كان مستوى الدلالة (Sig) أكبر من 0,05 أي: (Sig>0,05) وكانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية.	02

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامدا على: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي بإستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص47.

وتأسيسا على قاعدة القرار السابقة والموضحة في الجدول رقم(31) تم اختبار الفرضية كما هو موضح في الجدول التالي رقم(32)

الجدول رقم (32): اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (المتغير التابع: إدارة المعرفة)

معامل الارتباط (R) = 0,786		معامل التحديد (R ²) = 0,618	
درجة الحرية = 99		مستوى الدلالة (Sig) = 0,000	
المتغير	المعاملات غير النمطية		T المحسوبة
	A	الخطأ المعياري	
الثابت	,196	0,209	0,939
الثقافة التنظيمية	0,861	0,068	12,598

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(10).

من خلال الجدول السابق رقم(32) يتضح أن مستوى الدلالة (Sig) قد بلغ 0.000 وهو بذلك أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 (Sig=0.000<0.05)، وقيمة T المحسوبة بلغت 12.598 وهي أكبر من تماما من قيمة T الجدولة التي تساوي 1.98، وهذا يعني أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية، كما يتضح أن معامل الارتباط (R) قد بلغ ما قيمته 0.786 مما يدل على وجود علاقة موجبة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، إضافة إلى أن معامل التحديد (R²) يساوي 0.618 وهذا يعني أن 61.8% من التباين في المتغير التابع (إدارة المعرفة) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، أما ما نسبته 38.2% فتعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، وبناءا على ما سبق فإنه يتأكد وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة لدى أساتذة الكلية محل الدراسة، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه: " يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -قطب تاسوست- بولاية جيجل"، مقبولة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية لإثبات وجود أو عدم وجود أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -قطب تاسوست- بولاية جيجل، تم التأكد من ملائمة نموذج الدراسة من خلال الاعتماد على نتائج التباين للانحدار، إضافة إلى نتائج التباين للانحدار المتعدد.

1- ملائمة نموذج الدراسة

إن الجدول التالي رقم(33) يبين نتائج التباين للانحدار، حيث أن المتغير المستقل هو أبعاد الثقافة التنظيمية والمتغير التابع هو إدارة المعرفة.

الجدول رقم(33): نتائج تحليل التباين للانحدار (المتغير التابع=إدارة المعرفة)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
الانحدار	33,296	4	8,324	0,000	0,652	0,807
الخطأ المتبقي	17,783	95	0,187			
المجموع	51,079	99				

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(11).

من خلال الجدول رقم(33) يتضح أن مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05، وذلك يعني أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية ويؤكد على وجود أثر إيجابي لأبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، كما أنه من الملاحظ أن معامل الارتباط (R) يساوي 0,807 وهو ما يدل على وجود علاقة موجبة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، في حين يتضح أن معامل التحديد (R^2) يساوي 0.652 وهذا يعني أن 65,2% من التباين في المتغير التابع (إدارة المعرفة) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (أبعاد الثقافة التنظيمية) وما نسبته 34,8% تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، ويرجع ذلك أساسا إلى تعدد أبعاد الثقافة التنظيمية، وبناءا على ما سبق فإنه يوجد أثر إيجابي لأبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي لأبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -قطب تاسوست- بولاية جيجل، مقبولة.

2- اختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة

قبل الشروع في اختبار هذه الفرضيات يجب الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على قاعدة القرار الموضحة في الجدول رقم(31)، وتأسيسا عليها سيتم اختبار أثر كل بعد على حدى من أبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة بالاعتماد على تحليل التباين للانحدار المتعدد، حيث أن النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي رقم(34).

الجدول رقم(34): نتائج تحليل التباين للانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة

مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري	A	
0,308	1,025		0,203	0,208	ثابت Constant
0,168	1,390	0,131	0,090	0,125	ثقافة التوجه بالموارد البشرية
0,765	0,300	0,030	0,097	0,029	ثقافة الوظيفة
0,000	4,814	0,447	0,091	0,439	ثقافة التشارك
0,003	3,102	0,297	0,090	0,279	ثقافة التعلم المستمر

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الملحق رقم(11).

من خلال الجدول السابق رقم(34) يمكن تبين ما يلي:

✓ ليس لثقافة التوجه بالموارد البشرية أثر في إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0,168 وهو أكبر تماما من 0,05 أي: (Sig=0,168>0,05)، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي لثقافة التوجه بالموارد البشرية في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -قطب تاسوست- بولاية جيجل، مرفوضة.

✓ ليس لثقافة الوظيفة أثر في إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0,765 وهو أكبر تماما من 0,05 أي: (Sig=0,765>0,05)، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي لثقافة الوظيفة في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -قطب تاسوست- بولاية جيجل، مرفوضة.

✓ إن لثقافة التشارك أثر إيجابي في إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل تماما من 0,05 أي: (Sig=0,000<0,05)، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Bêta" والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل (ثقافة التشارك) على المتغير التابع (إدارة المعرفة)، حيث بلغت 0,447 أي ما نسبته 44,7%، وهي تعد قيمة مرتفعة نسبيا مقارنة بالأبعاد الأخرى للثقافة التنظيمية، وعليه يتأكد القول بأن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي لثقافة التشارك في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -قطب تاسوست- بولاية جيجل، مقبولة.

✓ إن لثقافة التعلم المستمر أثر إيجابي في إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة لأن مستوى الدلالة يساوي 0,003 وهو أقل تماما من 0,05 أي: (Sig=0,003<0,05)، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Bêta" والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل (ثقافة التعلم المستمر) على المتغير التابع (إدارة المعرفة)، حيث بلغت 0,297 أي ما نسبته 29,7%، وهي تعد قيمة معتبرة مقارنة بالأبعاد الأخرى للثقافة التنظيمية، وعليه يتأكد القول بأن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي لثقافة التعلم المستمر في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -قطب تاسوست- بولاية جيجل، مقبولة.

المطلب الثالث: تفسير النتائج

سيتم فيما يلي تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تفسير نتائج اختبار الفروق وكذا تفسير النتائج الخاصة بأثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة (الفرضيات) لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -قطب تاسوست- بولاية جيجل.

أولاً: تفسير النتائج المتعلقة بمستوى الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة:

✓ أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -قطب تاسوست- ولاية جيجل، وعليه يمكن تفسير هذا المستوى المتوسط إلى قلة اهتمام إدارة الكلية بتوفير ثقافة تنظيمية ذات خصائص نوعية تنظر للأساتذة كمورد هام وطرف فاعل في تحقيق أهداف الكلية، وكذا عدم توفير بيئة عمل تشجع الأساتذة على التشارك في المعارف وتبادل وتقاسم الأفكار والمعلومات، بالإضافة إلى قلة الاهتمام بالتعلم المستمر وهذا رغم وجود ميزانية مخصصة لتنفيذ مختلف البرامج والسياسات التي تدعم البحث العلمي والتعلم المستمر.

✓ كما أظهرت النتائج بالكلية محل الدراسة وجود مستوى متوسط لإدارة المعرفة، وعليه فإنّ هذا المستوى المتوسط دليل على ضعف اهتمام إدارة الكلية محل الدراسة بتطبيق إدارة المعرفة، كما أنها لا تنظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عامل مهم في تنفيذ مختلف الأنشطة الحيوية التي تؤثر على نوعية وجودة العمل في مختلف المستويات ما ينعكس إيجاباً على سير مختلف الأنشطة داخل الكلية.

ثانيا: تفسير نتائج الفروق

لقد أظهرت نتائج اختبار الفروق وجود هذه الأخيرة في كل من الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة تعزى

للخصائص الشخصية والوظيفية، ويمكن تفسير هذه النتائج على النحو التالي:

- ✓ توجد فروق في ثقافة التوجه بالموارد البشرية تعزى للسن لصالح الأساتذة التي تقل أعمارهم عن 30 سنة وهذا يفسر باعتماد الكلية محل الدراسة على توظيف واستقطاب الأساتذة من خريجي الجامعات والمعاهد والذين يحملون معهم الكثير من المعارف والمهارات وجزء لا بأس به من الخبرات التي تسمح لهم من أداء المهام التدريسية بشكل جيد، والأمر راجع إلى أن الكلية لا زالت تحتاج إلى أساتذة مما يستدعي الأمر ضرورة فتح مناصب جديدة لتوظيف الأساتذة المتحصلين على شهادة ماجستير أو دكتوراه كل سنة، كما أن الكلية تلجأ إلى الاعتماد على أساتذة مؤقتين في طور إكمال دراساتهم العليا وبالتالي فأعمارهم تكون تحت 30 سنة.
- ✓ توجد فروق في ثقافة الوظيفة تعزى للسن لصالح الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة، وهذا يفسر بقدرة الأساتذة في هذا السن على أداء المهام والأدوار الموكلة لهم بشكل أفضل، وذلك نتيجة للممارسة المتكررة للعمل، والخبرات والمعارف التي اكتسبها طيلة فترة عملهم بالإضافة إلى استقرارهم الوظيفي، كل هذه العوامل تسمح لهم بأداء مهامهم التدريسية على أكمل وجه.
- ✓ توجد فروق في ثقافة التشارك تعزى للسن لصالح الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة، وهذا يفسر بقدرة الأساتذة في هذا السن على العمل الجماعي أي العمل كوحدة واحدة متجانسة والتعاون مع بعضهم البعض وهو ما يخلق التفاعل ويسهل الاتصال والتشارك فيما بينهم، وخصوصا مع الأساتذة الجدد الذين لا يعرفون الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية وعليهم واجب توجيههم وإطلاعهم عليها. بالإضافة إلى أن هذه الفئة لديها مهارات في بناء علاقات اجتماعية مبنية على التعاون والتآزر بدون أي حسابات أخرى عكس الفئة الحالية التي تسعى إلى بناء علاقات اجتماعية تحكمها المصلحة الشخصية دون المصلحة العامة.
- ✓ توجد فروق في ثقافة التعلم المستمر تعزى للسن لصالح الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة، وهذا يفسر بحرص هؤلاء الأساتذة على التعلم المستمر وعيا منهم بأهميته في تحسين أدائهم ورفع جودة التعليم العالي، وتماشيا مع التطورات الحديثة والتحكم في الوسائل التكنولوجية المتطورة المستخدمة في التدريس والحصول على المعلومات وتبادلها مع الأساتذة الجدد (الجيل الجديد المتحكم في التقنيات)، كذلك التوجهات الحديثة في التدريس حيث انتقل من النمط التقليدي المعتمد على إلقاء المحاضرات إلى النمط التفاعلي الذي يعتمد على اشراك كل من الطلبة والأساتذة (التكوين عن بعد).

✓ توجد فروق في ثقافة التوجه بالموارد البشرية تعزى للرتبة الوظيفية لصالح الأساتذة من الرتبة الوظيفية أستاذ مساعد (ب)، وهذا يفسر بأن أي أستاذ موظف حديثا يوظف على أساس رتبة أستاذ مساعد (ب) إلى غاية ترسيمه، كذلك تسعى الكلية إلى كسب ثقة الأساتذة الموظفين حديثا والاحتفاظ بهم حتى يتطوروا ويتقدموا في مسارهم المهني.

✓ توجد فروق في ثقافة الوظيفة تعزى للرتبة الوظيفية لصالح الأساتذة من الرتبة الوظيفية أستاذ مساعد (ب)، وهذا مرتبط بتوزيع المهام والأدوار وتحديد المسؤوليات فالأساتذة المساعدين من الرتبة (ب) مكلفون بتقديم المحاضرات والأعمال الموجهة ومقيدون بحجم ساعي، أي أن انشغالاتهم تكون متمحورة حول كيفية الإعداد للمحاضرات والتحضير للأعمال الموجهة فهم في إطار التعرف على ثقافة الوظيفة وتكوينها. بينما الأساتذة المحاضرين وأساتذة التعليم العالي ف لديهم معرفة جيدة بثقافة الوظيفة أي ما يرتبط بالوظيفة من مهام ومسؤوليات وما يحكمها من قواعد وإجراءات، فهم ملتزمون بأعمال أخرى مرتبطة بالإدارة والبيداغوجيا مما يقلل من ارتباطاتهم التدريسية وهذا ما يزيد من الفروق في الرتبة (ب)، ومن جهة أخرى الأساتذة المساعدين (ب) يعد تكوينهم ضرورة حتمية ولهم الأولوية في الاستفادة من التبرعات مما يزيد من مكتسباتهم ومعارفهم.

✓ توجد فروق في ثقافة التشارك تعزى للرتبة الوظيفية لصالح الأساتذة من الرتبة الوظيفية أستاذ مساعد (ب)، وهذا يفسر بسعي الأساتذة إلى تكوين علاقات اجتماعية على اعتبار أنهم أفراد جدد ضمن مجال التدريس، وذلك من خلال محاولتهم للاحتكاك بالأساتذة القدامى للتعرف على ثقافة العمل السائدة ومحاولة إيجاد مكانة لهم، ولهذا نجد أن هذه الفئة تتشارك وتتبادل المعلومات فيما بينها من أجل بناء مساراتهم المهنية.

✓ توجد فروق في ثقافة التعلم المستمر تعزى للرتبة الوظيفية لصالح الأساتذة من الرتبة الوظيفية أستاذ مساعد (ب)، وهذا يفسر بميل الأساتذة إلى التعلم واكتساب معارف جديدة باستمرار لأنهم يكونون في بداية مشوارهم العملي ويحرصون على جلب المعلومات وتقسيرها لتكوين ذاكرة تنظيمية تمكنهم من التقدم والتطور في مسارهم الوظيفي، فهدفهم الأساسي هو البحث عن التدرج السريع في الرتب، ولهذا تجدهم يشاركون في الدورات التكوينية والملتقيات الدولية والوطنية وورش العمل والندوات العلمية، كما يحاولون تقلد مناصب إدارية بغية الوصول إلى المعلومة والمعرفة المناسبة.

✓ توجد فروق في ثقافة التوجه بالموارد البشرية تعزى لسنوات الخبرة لصالح الأساتذة الذين يملكون أقل من 5 سنوات خبرة، وهذا يفسر باعتماد الكلية محل الدراسة على توظيف واستقطاب الأساتذة المتخرجين حديثا من الجامعات والحاملين لشهادات الماجستير أو دكتوراه كل سنة، حيث تقوم الكلية كل سنة بتوظيف أساتذة جدد

سواء كانوا مؤقتين أو دائمين والذين يكونون في بداية مساهمهم التدريسي ولا يملكون خبرة طويلة في مجال التدريس، وبالتالي لديهم أقل من 5 سنوات خبرة.

✓ توجد فروق في ثقافة الوظيفة تعزى لسنوات الخبرة لصالح الأساتذة الذين يملكون أقل من 5 سنوات خبرة، وهذا يفسر بسعي الأساتذة الجدد ذوو الخبرة القليلة لفرض أنفسهم داخل محيط عملهم من خلال الالتزام بأوقات العمل ولفت نظر الآخرين لهم، والرغبة في تحقيق الذات وذلك من خلال التميز والتجديد في أداء المهام والأدوار الموكلة إليهم على أكمل وجه، وكذا سعيهم لتقديم ما هو منتظر منهم وأحسن.

✓ توجد فروق في ثقافة التشارك تعزى لسنوات الخبرة لصالح الأساتذة الذين يملكون أقل من 5 سنوات خبرة، وهذا يفسر بكون الأساتذة الجدد الذين يملكون خبرة قليلة (أقل من 5 سنوات) مستعدون لتبادل المعارف ومشاركتها فيما بينهم، ويتقبلون فكرة التشارك أكثر من غيرهم، حيث يميلون إلى تبادل المعارف والمعلومات المرتبطة بعملهم والتواصل مع غيرهم من الأساتذة الأكثر خبرة سعياً لتطوير قدراتهم والوصول لمناصب وظيفية أعلى.

✓ توجد فروق في ثقافة التعلم المستمر تعزى لسنوات الخبرة لصالح الأساتذة الذين يملكون أقل من 5 سنوات خبرة، وهذا يفسر بتعطش هؤلاء الأساتذة لإثراء رصيدهم المعرفي من خلال المشاركة في مختلف الدورات التكوينية والملتقيات وسعيهم الدائم للبحث والتطوير والتعلم والتحسين المستمر باعتبارهم في بداية مساهمهم التدريسي الأمر الذي يحتم عليهم مواصلة البحث العلمي والتعلم والتحسين المستمر لمواكبة التطورات العلمية والمهنية والتكنولوجية المرتبطة بمجال عملهم، وهذا ما يسمح لهم بالتقدم أكثر في مساهمهم المهني ويجعلهم قادرين على فرض أنفسهم ضمن محيط عملهم.

✓ توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للجنس لصالح الأساتذة الإناث ويرجع ذلك إلى رغبة هذه الفئة في الحصول المعرفة وعيا منها بأهميتها في تحسين أدائها ورفع جودة التعليم العالي، والحصول على مراتب أعلى وأعلى، فنسبة كبيرة من هذه الفئة أصبحت رغبة في السلطة وتقلد مناصب عليا، كما أن هذه الفئة لديها مهارات أفضل من فئة الأساتذة ذكور فيما يتعلق في إنشاء شبكة للعلاقات التي تضمن لها الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية في الوقت والمكانين المناسبين وخاصة وأن قرارات هذه الفئة أكثر رشادة من القرارات الخاصة بفئة الرجال.

✓ توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للسن لصالح الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة، وهذا يرجع إلى حنكة وحكمة هذه الفئة، فهذه الفئة العمرية لديها كفاءات تمكنها من الإدارة الجيدة للمعرفة،

كما أنها تمتلك مهارات تمكنها من بناء علاقات اجتماعية فهي تمتلك شبكة من العلاقات تمكنها من الحصول على المعرفة المطلوبة في الوقت المناسب.

✓ توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للرتبة الوظيفية لصالح الأساتذة من الرتبة الوظيفية أستاذ مساعد (ب)، وهذا يعود إلى وجود هذه الفئة في بداية مسارها الوظيفي فهي تسعى للبحث عن المعلومات والمعارف الضرورية التي تنطلق منها في بناء مسارها الوظيفي، بالإضافة إلى أنها تبحث عن تكوين علاقات اجتماعية في إطار عملها من خلال الاحتكاك بالأساتذة القدامى والمشاركة في الندوات والملتقيات والدورات التكوينية حتى تضمن وصول المعلومات والمعارف التي تحتاج إليها في الوقت المناسب حتى تكون قراراتها رشيدة.

✓ توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للسنوات الخبرة لصالح الأساتذة الذين يملكون سنوات خبرة أقل من 5 سنوات، وهذا يفسر بعدم امتلاك هذه الفئة للخبرة اللازمة ورغبتها في التدرج السريع في مسارها المهني لهذا تسعى هذه الأخيرة لتكوين خبرة معتبرة في وقت قياسي من خلال سعيها للحصول على المعرفة من مصادر مختلفة، وذلك من خلال الاحتكاك بالأساتذة القدامى للاستفادة من خبراتهم السابقة، وإقحام نفسها في كل كبيرة وصغيرة من خلال المشاركة في الندوات العلمية وورشات العمل والملتقيات العلمية الوطنية والدولية وغيرها.

✓ أظهرت نتائج اختبار الفروق أنه لا توجد فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للجنس والحالة العائلية، وهذا يفسر بكون إدارة الكلية محل الدراسة تعمل على القيام بمختلف الممارسات المرتبطة بأبعاد الثقافة التنظيمية سابقة الذكر بشكل موضوعي وحيادي بعيدا عن التحيز أو الميل لجهة أو فئة معينة من الأساتذة ذات خصائص مرتبطة بالجنس أو الحالة العائلية.

✓ كما أظهرت نتائج اختبار الفروق أنه لا توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للحالة العائلية، وهذا راجع لكون متغير الحالة العائلية لا يشكل متطلب حقيقي لإدارة المعرفة لدى الأساتذة بالكلية محل الدراسة.

ثالثا: تفسير النتائج المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة (الفرضيات):

- ✓ توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -قطب تاسوست- جامعة جيجل، وهذا ما عبّرت عنه قيمة معامل التحديد التي بلغت ما نسبته 61.8% والتي ترجع أساسا إلى بُعدي ثقافة التشارك وثقافة التعلم المستمر، وعلى هذا الأساس يمكن التفصيل في تفسير النتائج المتوصل إليها فيما يخص أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة لأساتذة الكلية محل الدراسة كما يلي:
- ✓ أظهرت الدراسة أنه ليس لثقافة التوجه بالموارد البشرية أثر في إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -قطب تاسوست- بولاية جيجل، وعلى الرغم من تحقيق هذه النتيجة إلا أن هذا المتغير مهم لما له من تأثير إيجابي في إدارة المعرفة بشكل عام، لكن بالنسبة لثقافة التوجه بالموارد البشرية السائدة في الكلية محل الدراسة فهي تبتعد كثيرا عن المكونات والأسس الصحيحة للبناء السليم لثقافة تنظيمية تدعم التوجه بالموارد البشرية ولا تدعم مختلف الممارسات المرتبطة بهذا البعد كجذب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية والالتزام اتجاه هذه الموارد بحيث تعمل على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم ماديا ومعنويا، والسعي لكسب ثقتها والاحتفاظ بها، كما أنها لا تنتظر للأساتذة باعتبارهم المصدر الرئيسي لتحقيق التميز.
- ✓ كما توصلت الدراسة إلى أنه ليس لثقافة الوظيفة أثر في إدارة المعرفة لدى أساتذة الكلية محل الدراسة، وهذا دليل على أن الممارسات المرتبطة بثقافة الوظيفة داخل الكلية محل الدراسة لا ترقى للمستوى المطلوب، سواء الممارسات المرتبطة بتنظيم الوظيفة أو تلك المتعلقة بظروف العمل، حيث ينظر الأساتذة إلى هذه الممارسات على أنها ممارسات شكلية خاصة فيما يتعلق بتحديد الأدوار والمسؤوليات وتوزيع المهام وكذا وضع نظام فعال للأجور والحوافز، فرغم ما يستفيد منه الأساتذة من المزايا المرتبطة بوظائفهم إلا أنها لا تتناسب مع ما يؤدونه من مهام وظيفية، خاصة إذا ما تمت مقارنتها بما لدى الجامعات الأخرى الأمر الذي يشكل ضعفا في الجانب التحفيزي لعدم تساوي المكافآت الممنوحة للأساتذة مع الجهد المطلوب.
- ✓ كما توصلت الدراسة إلى أن لثقافة التشارك أثر في إدارة المعرفة لدى أساتذة الكلية محل الدراسة، وهذا ما يؤكد أنّ الأساتذة داخل الكلية تجمعهم علاقات عمل جيدة يسودها روح التعاون والتشارك فيما بينهم، وكذا التفاعل بشكل إيجابي وهذا لوجود اهتمامات مشتركة دون إغفال أهمية العمل الجماعي في حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة، ذلك أنّ الأساتذة في الكلية محل الدراسة يتقبلون فكرة العمل الجماعي والتعاون والمشاركة وهم مستعدون لتبادل المعلومات والمعارف ومشاركتها فيما بينهم.

✓ كما توصلت الدراسة إلى أن لثقافة التعلّم المستمر أثر في إدارة المعرفة لدى أساتذة الكلية محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بسعي الأساتذة الدائم والمستمر لاكتساب المعارف وتطويرها وإثراء رصيدهم العلمي من خلال البحث العلمي والمشاركة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية ودورات التكوين والتحسين المستمر، ذلك أنّ التعلّم المستمر يعتبر عنصر مهم من عناصر إدارة المعرفة، فهو يعني اكتساب المعرفة والعمل على تطبيقها باستمرار، فالتعلم المستمر يُؤهل الأساتذة ويُعدّهم إعداد جيد لخلق وإيجاد المعرفة، ومن هذا المنطلق تتضح أهمية التعلّم المستمر كعنصر أساسي في إدارة المعرفة، وهذا دليل على وجود تفاعل متبادل بين التعلّم المستمر وإدارة المعرفة.

الخلاصة

حاولنا من خلال الجانب التطبيقي دراسة أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -قطب تاسوست- بجيجل من خلال الاعتماد على الإستبانة في جمع البيانات ثم تحليلها واستخدام بعض أساليب المعالجة الإحصائية اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الذي مكننا من عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وتم التوصل إلى وجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالكلية محل الدراسة، في حين تم اختبار الفروق التي تأكد من خلالها وجود فروق في كل من أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة تعزي للخصائص الشخصية والوظيفية، إضافة إلى ذلك تم التأكد من وجود أثر للثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة للأساتذة يرجع إلى كل من بعد ثقافة التشارك وبعد ثقافة التعلم المستمر، أما فيما يخص كل من: ثقافة التوجه بالموارد البشرية وثقافة الوظيفة فليس لها تأثير في إدارة المعرفة.

الخلاصة

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، حيث تم التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية لكل من الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، واختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (ثقافة التوجه بالموارد البشرية، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك، وثقافة التعلم المستمر) على إدارة المعرفة، فرغم أنّ هذه الأبعاد قد تم التطرق إليها في دراسات سابقة، إلا أنّها لم تدرس مجتمعة بهذا الشكل، وقد أكدت الدراسة على أهمية توفير هذه الأبعاد في المنظمة بهدف خلق ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة، وعليه توصلت الدراسة إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية تمّ بناءا عليها تقديم اقتراحات لإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة جيجل - قطب تاسوست- جامعة جيجل.

لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية أبرزها ما يلي:

✓ إنّ الثقافة التنظيمية مدخل شمولي يشير إلى مجموعة من القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

✓ تحتوي الثقافة التنظيمية على عدّة مكونات منها: المراسم والشعائر والطقوس والقصص والأساطير والأبطال والبيئة المادية والقيم والمعتقدات والأعراف...إلخ.

✓ هناك تصنيفات متعدّدة للثقافة التنظيمية منها: تصنيف الثقافة من حيث درجة قوتها، تصنيف الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي، وتصنيف الثقافة التنظيمية حسب خصائص المورد البشري.

✓ تعدّدت أبعاد الثقافة التنظيمية ومنها ثقافة التوجه بالأفراد، ثقافة الوظيفة، ثقافة التشارك، وثقافة التعلم المستمر.

✓ إدارة المعرفة هي عبارة عن تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها.

✓ تتمثل عمليات إدارة المعرفة في: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية مدخل لدعم وتحسين عمليات إدارة المعرفة في المنظمات من خلال توفيرها لبيئة عمل تتصف بقيم وخصائص معينة تشجع على اكتساب وتوليد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها في مختلف أقسام المنظمة.

من خلال الدراسة التطبيقية التي تم إجراؤها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قطب تاسوست- جامعة جيجل، تم التوصل إلى مجموعة نتائج تطبيقية يمكن تلخيصها على النحو التالي:

✓ يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى- قطب تاسوست- ولاية جيجل.

✓ ليس لثقافة التوجه بالموارد البشرية أثر في إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى-قطب تاسوست- بولاية جيجل.

✓ ليس لثقافة الوظيفة أثر في إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى-قطب تاسوست- بولاية جيجل.

✓ يوجد أثر لثقافة التشارك في إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى-قطب تاسوست- بولاية جيجل.

✓ يوجد أثر لثقافة التعلم المستمر في إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى-قطب تاسوست- بولاية جيجل.

✓ توجد فروق في ثقافة التوجه بالموارد البشرية تعزى للسن لصالح الأساتذة التي تقل أعمارهم عن 30 سنة.

✓ توجد فروق في ثقافة الوظيفة تعزى للسن لصالح الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة.

✓ توجد فروق في ثقافة التشارك تعزى للسن لصالح الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة.

✓ توجد فروق في ثقافة التعلم المستمر تعزى للسن لصالح الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة.

✓ توجد فروق في ثقافة التوجه بالموارد البشرية تعزى للرتبة الوظيفية لصالح الأساتذة من الرتبة الوظيفية أستاذ مساعد (ب).

✓ توجد فروق في ثقافة الوظيفة تعزى للرتبة الوظيفية لصالح الأساتذة من الرتبة الوظيفية أستاذ مساعد (ب).

✓ توجد فروق في ثقافة التشارك تعزى للرتبة الوظيفية لصالح الأساتذة من الرتبة الوظيفية أستاذ مساعد (ب).

✓ توجد فروق في ثقافة التعلم المستمر تعزى للرتبة الوظيفية لصالح الأساتذة من الرتبة الوظيفية أستاذ مساعد (ب).

✓ توجد فروق في ثقافة التوجه بالموارد البشرية تعزى لسنوات الخبرة لصالح الأساتذة الذين يملكون أقل من 5 سنوات خبرة.

✓ توجد فروق في ثقافة الوظيفة تعزى لسنوات الخبرة لصالح الأساتذة الذين يملكون أقل من 5 سنوات خبرة.

✓ توجد فروق في ثقافة التشارك تعزى لسنوات الخبرة لصالح الأساتذة الذين يملكون أقل من 5 سنوات خبرة.

✓ توجد فروق في ثقافة التعلم المستمر تعزى لسنوات الخبرة لصالح الأساتذة الذين يملكون أقل من 5 سنوات خبرة.

✓ لا توجد فروق في أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى للجنس والحالة العائلية.

✓ توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للجنس لصالح الأساتذة الإناث.

✓ توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للسن لصالح الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة.

✓ توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للرتبة الوظيفية لصالح الأساتذة من الرتبة الوظيفية أستاذ مساعد (ب).

✓ توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للسنوات لصالح الأساتذة الذين يملكون سنوات خبرة أقل من 5 سنوات.

✓ لا توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى للحالة العائلية.

استنادا للنتائج المتوصل إليها تم طرح مجموعة اقتراحات على إدارة الكلية محل الدراسة أبرزها ما يلي:

✓ النظر إلى الأساتذة باعتبارهم موردا هاما وطرفا فاعلا في تحقيق أهداف الكلية من خلال ما يملكونه من معارف.

- ✓ تنظيم العمل بطريقة مناسبة بما يسمح بتوفير فرص التعلم والتحسين المستمر للأساتذة.
- ✓ إشراك الأساتذة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم من خلال العمل على نشر وتعزيز قيم المشاركة والعمل الجماعي والثقة وإتاحة الفرص وتقبل الانتقادات والتسامح مع الأخطاء واعتبارها فرص للتعلم.
- ✓ التنظيم المكثف للدورات العلمية المتخصصة (ندوات، ملتقيات، أيام دراسية) والتي تركز على بناء المعرفة وسبل ووسائل دعمها وتعزيزها لزيادة الرصيد المعرفي للأساتذة.
- ✓ منح الحرية للأساتذة في تطبيق المعرفة الجديدة وتشجيع قيم الانفتاح والتجريب ودعم المبدعين من خلال الترقية والحوافز والأجور.
- ✓ تشجيع الأساتذة ذوي الأداء المتميز من خلال مكافأتهم وترقيتهم على أساس سلوكياتهم المعرفية.
- ✓ توحيد الرؤية بين الكلية والأساتذة.
- ✓ تسهيل عملية الاستشارات بين الكلية ومراكز البحث العلمي.
- ✓ توفير بيئة عمل تشجع الأساتذة على مشاركة معارفهم وتبادل وتقاسم الأفكار والمعلومات.
- بعد عرض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وتقديم اقتراحات لإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -القطب تاسوست- جامعة جيجل، وبحكم اتساع موضوع الدراسة وتشعبه وصعوبة الإحاطة بكل جوانبه، يبقى الباب مفتوحا لإثراء الموضوع من عدة جوانب أخرى منها:
- ✓ أثر المناخ التنظيمي على إدارة المعرفة.
- ✓ تقييم ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات الوطنية (دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص).
- ✓ أثر إدارة المعرفة على أداء الأستاذ الجامعي.
- ✓ أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي.
- ✓ محددات نجاح إدارة المعرفة التنظيمية.
- ✓ دراسة لأثر العلاقة التبادلية بين الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات في نجاح إدارة المعرفة.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

1-1 الكتب

- 1- أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 2- الجاموس عبد الرحمن، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 3- الحسن إحسان محمد، مناهج البحث الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 4- الزوكة محمد خميس ومحمد إبراهيم رمضان، الإحصاء والأساليب الكمية في العلوم الإنسانية، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2005.
- 5- الدعمة إبراهيم مراد والباشا مازن حسن، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 6- السالم مؤيد، إدارة المعرفة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، لبنان، 2014.
- 7- السكارنة بلال خلف، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
- 8- العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006.
- 9- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 10- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني المورد البشري والجماعي في المنظمات المختلفة)، الطبعة الرابعة، دار الشروق، 2003.
- 11- القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 12- الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 13- الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 14- الفقي عبد اللاه إبراهيم، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 15- الناصر عامر عبد الرزاق، إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

- 16- الهمالي عبد الله عامر، أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته، الطبعة الثالثة، منشورات جامعة قاريونس
بنغازي، ليبيا، 2003.
- 17- بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية،
الجزائر، 2010.
- 18- سعود ناصر محمد وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،
2013.
- 19- جرادات محمد سعود، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011
- 20- جرادات ناصر وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 21- جرادات ناصر وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 22- جودة محفوظ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر
والتوزيع، الأردن، 2008.
- 23- حريم حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر
والتوزيع، الأردن، 2004.
- 24- خصر مصباح وطيبي اسماعيل، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن،
2010.
- 25- دليو فضيل، تقنيات تحليل البيانات في العلوم الاجتماعية والإعلامية، الطبعة الأولى، دار الثقافة
للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 26- سيد علي أسامة محمد يحيى، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر،
2013.
- 27- صبري عزام، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل SPSS، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث
للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 28- صبري عزام، الإحصاء الوصفي ونظام SPSS، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع،
الأردن، 2006.
- 29- عباس أنس عبد المالك، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر
والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
- 30- عبوي زيد منير، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن،
2007.
- 31- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر والتوزيع،
الأردن، 2010.
- 32- عليان مصطفى ربحي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

- 33- عواد فتحي أحمد زياب، إدارة الأعمال الحديثة (بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 34- غنيم أحمد محمد، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، القاهرة، 2004.
- 35- قاسمي ناصر، الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 36- ماهر أحمد، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 37- محمد المرسي جمال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 38- محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- 39- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2008.
- 40- ناجي جواد شوقي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 41- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

1-2 المجالات العلمية

- 1- الطائي فيصل علوان، استراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية (دراسة حالة مكتبات جامعة كربلاء)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 36، جامعة كربلاء، العراق، 2014.
- 2- العنزي عدنان مشرف والأنصاري بدر محمد، العلاقة بين الأبعاد الثقافية العالمية ونموذج العوامل الخمسة للشخصية لدى المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، المجلد 12، العدد الأول، جامعة السلطان قابوس، الأردن، 2018.
- 3- عبد المدان سامي وآخرون، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج)"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، الأردن، 2010.
- 4- عذاري رحيم جاسم، فاضل عباس حسن، إدارة المعرفة ودورها باستراتيجية النهوض في التعليم الجامعي، مجلة دراسات إدارية، المجلد 8، العدد 15، جامعة البصرة، 2015.

- 5- عيشوش رياض، أهمية عوامل الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد6، العدد10، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، الجزائر، 2016.
- 6- غانم أحمد فتح الله، ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، فلسطين، 2015.
- 7- لعزور صورية، دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد8، جامعة بسكرة، 2015.
- 8- مناصرة رشيد ومريم فيها خير ، "أثر تمكين العاملين في فعالية تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة (دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج سوناطراك - حاسي مسعود -)"، مجلة الدراسات التطبيقية الكمية، العدد الثاني، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016.

1-3 الرسائل والأطروحات الجامعية

- 1- العاجز إيهاب فاروق مصباح، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011.
- 2- الغنيم سامي بن براهيم بن عبد العزيز، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
- 3- بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2015.
- 4- بوالشعور آسيا، مكاتب المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ودورها في إرساء إدارة المعرفة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2009.

- 5- بوزيب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي (دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
- 6- جوادي بلقاسم، التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015.
- 7- جوبر محمد، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، الجزائر، 2012.
- 8- داسي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في حوكت الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014.
- 9- سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006.
- 10- سمير يوسف محمد عبد الإله، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.
- 11- شفرور عائشة، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2010.
- 12- صبري علي محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011.
- 13- عكاشة أسعد أحمد محمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

- 14- عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في حوكمت الشركات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2012.
- 15- عيشوش رياض، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2011.
- 16- ماضي وديعة، دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم المكتبات، تخصص إدارة المعرفة ونظم المعلومات، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، 2009.
- 17- مقراش فوزية، "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)"، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015.

1-4 الملتقيات والمؤتمرات

- 1- سليمان منيرة، الثقافة والتنوع الثقافي حسب نموذج جيرت هوفستيد في المنظمات دراسة ميدانية لمدارك العاملين في مؤسسة الترقية العقارية "مارينا كومباني"، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي الثامن حول التنوع الثقافي، جامعة باجي مختار بعنابة، الجزائر، أيام 21 و 22 و 23 ماي 2015.
- 2- موساوي إلهام وآخرون، استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الموارد البشرية مدخل حديث لزيادة الإلتزام الوظيفي وتفعيل الإبداع داخل المنظمة، مداخلة مقدمة في المؤتمر الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 14 و 15 نوفمبر 2016.

1-5 المواقع الإلكترونية

- 1- <http://www.lesechos.fr/D.A. Marchand, La culture de l'information, l'art du management, Les Echos, mars 1997, 10:30>، على الساعة 14/02/2018، يوم.

2- المراجع باللغة الانجليزية

2-1 The Books

- 1- Karl M. Wiig, **Knowledge Management Foundations: thinking about thinking, How people and Organizations Create, Represent and use Knowledge**, Schema Press, USA, 1993.
- 2- Michael J. Marquardt, "**Building the Learning Organization**", 3rd edition, Davis Black Publishing Company, USA, 2002.

2-2 The Periodicals

- 1- Dorothy Leidner et al, "**The Role of Culture in Knowledge Management: A Casa Study of Two Global Firms**", International Journal of e-Collaboration, january-march, 2006.
- 2- Ebrahim Moradi et al, "**The Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management**", International Journal of Innovative Ideas, Vol 12, No 03, 2012.
- 3- S.F. Slater, J.C. Narver, "Market Orientation and the Learning Organization", Journal of Marketing, vol. 59, n° 3, 1995,
- 4- Wei Zheng et al, "**Linking Organizationzal Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management**", Journal of Business Research, Vol 63, No 7, 2010.

3-2 The conferences

- 1- Joseph A. Gliem and Rosemary R. Gliem, **Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha_Reliability Coefficient for Likert-Type Scales Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education**, 2003.
- 2- P. Bots and H. Bruijn, **Effective Knowledge Management in Professional Organizations: going by the rales**, proceedings of the 53th international conference on system sciences, Hawaii, 2002.

الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	اسم ولقب الأستاذ المحكم	الرقم
جامعة جيجل	عبد الرحمن ياسر	01
جامعة جيجل	عيسى نجيمي	02
جامعة جيجل	فوزية غياط	03
جامعة جيجل	فوزية مقرأش	04
جامعة جيجل	مناد ادر	05
جامعة جيجل	نبيل سوفي	06

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبانة بحث

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تطويرها لجمع البيانات اللازمة لإتمام الجانب التطبيقي لهذه الدراسة والمعنونة بـ:

"أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (من وجهة نظر الأساتذة) بجامعة محمد الصديق بن يحيى-القطب الجامعي تاسوست - بجيجل)"
وهذا بهدف الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية.
لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة بدقة واهتمام، فمشاركتكم ضرورية وفعالة ورأيكم عامل أساسي لإنجاح هذه الدراسة، كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي.

* شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الطالبين:

* حمزة العايب

* مسعود بودرع

السنة الجامعية: 2017/2018

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

✚ نرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
 من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
- 3- الحالة العائلية: أعزب/عزباء متزوج(ة)
أرمل(ة) مطلق(ة)
- 4- الرتبة الوظيفية: أستاذ مساعد (ب) أستاذ مساعد (أ)
أستاذ محاضر (ب) أستاذ محاضر (أ) أستاذ التعليم العالي
- 5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الإستبانة

تتضمن الاستبانة محورين: المحور الأول خاص بالثقافة التنظيمية، أما الثاني فيتعلق بإدارة المعرفة.

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (من وجهة نظر الأساتذة) بالقطب الجامعي تاسوست- ولاية جيجل، فالمرجو تحديد درجة موافقتك عليها وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة:

الأبعاد	الرقم	العبارات	درجات الموافقة			
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	1	تعتبر الكلية الأساتذة طرفا فاعلا في تحقيق أهدافها				
	2	تتظر الكلية للأساتذة كمصدر لتمييزها				
	3	تحرص الكلية على جذب الأساتذة ذوي الكفاءات العالية				
	4	تعمل الكلية على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الأساتذة				
	5	تحرص الكلية على كسب ثقة الأساتذة				
	6	تشجع الكلية الأساتذة ذوي الأداء المتميز				
ثقافة الوظيفة	1	تحرص الكلية على توفير بيئة العمل المناسبة للأساتذة				
	2	تقوم الكلية بتنظيم العمل بطريقة مناسبة للأساتذة				
	3	تقوم الكلية باتخاذ القرارات المتعلقة بالأساتذة بطريقة عادلة استنادا لمعلومات رسمية				
	4	تحرص الكلية على تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية للأساتذة				
	5	تحرص الكلية على تطوير المسار الوظيفي للأساتذة				
	6	تعمل الكلية على ضمان الاستقرار الوظيفي للأساتذة				

					تشرك الكلية الأساتذة في صنع القرارات المتعلقة بعملهم	1	ثقافة التشاكر
					تتشاطر الكلية مع الأساتذة نفس الرؤية	2	
					تتيح الكلية المعلومات للأساتذة بشكل واسع في العمل	3	
					توفر الكلية أطر للتواصل المستمر بين الأساتذة حول العمل	4	
					تعتمد الكلية على فرق التكوين لحل مشاكل العمل	5	
					تشجع الكلية الأساتذة على التعاون المتبادل في العمل	6	
					تعمل الكلية على تحسين خدماتها التعليمية باستمرار	1	ثقافة التعلم المستمر
					تحرص الكلية على توفير فرص التكوين للأساتذة بشكل مستمر	2	
					تنظم الكلية دورات علمية (ندوات، ملتقيات، أيام دراسية) لزيادة الرصيد المعرفي للأساتذة	3	
					تحرص الكلية على تصميم وتنفيذ دورات تكوينية لتلبية الاحتياجات المعرفية للأساتذة	4	
					تحرص الكلية على تقديم المساعدات المهنية والمساندة العلمية للأساتذة	5	
					تستخدم الكلية تكنولوجيا المعلومات لتسهيل عملية التعلم المستمر على الأساتذة	6	

المحور الثاني: إدارة المعرفة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة ممارسة إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (من وجهة نظر الأساتذة) بالقطب الجامعي تاسوست- ولاية جيجل ، فالمرجو تحديد درجة موافقتك عليها وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارات	درجات الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	تمتلك الكلية الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من مصادر مختلفة				
	تحرص الكلية على دعوة خبراء من خارجها ليكسبوا الأساتذة معارف جديدة				
3	تشجع الكلية الأساتذة على القيام ببحوث علمية بشكل مستمر				
	تشجع الكلية الأساتذة على تقديم أفكار جديدة لتحسين أساليب العمل				
5	تمتلك الكلية أنظمة لخرن المعرفة (مثل: نظم قاعدة المعرفة، مخازن البيانات، خرائط المعرفة، المكتبات الالكترونية)				
	تتميز عملية استرجاع المعرفة داخل الكلية بالسرعة				
7	توفر الكلية بيئة عمل تشجع الأساتذة على مشاركة معارفهم				
	تسهل الكلية عملية الاستشارات بينها وبين مراكز البحث العلمي				
9	تعمل الكلية على ترجمة المعارف التي تمتلكها إلى خطط عمل				
	تشجع الكلية الأساتذة على الاستفادة من مخزونهم المعرفي				
11	تمنح الكلية الحرية للأساتذة في تطبيق المعرفة الجديدة				

Corrélations

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	ثقافة التوجه بالموارد البشرية
C1	1	,696**	,422**	,451**	,497**	,470**	,758**
		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	100	100	100	100	100	100	100
C2	,696**	1	,466**	,406**	,485**	,532**	,774**
	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	100	100	100	100	100	100	100
C3	,422**	,466**	1	,495**	,509**	,535**	,756**
	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	100	100	100	100	100	100	100
C4	,451**	,406**	,495**	1	,600**	,493**	,748**
	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	100	100	100	100	100	100	100
C5	,497**	,485**	,509**	,600**	1	,491**	,779**
	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	100	100	100	100	100	100	100
C6	,470**	,532**	,535**	,493**	,491**	1	,776**
	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	100	100	100	100	100	100	100
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	,758**	,774**	,756**	,748**	,779**	,776**	1
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	100	100	100	100	100	100	100

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

Corrélations

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	ثقافة الوظيفة
C1	1	,588**	,465**	,387**	,460**	,609**	,797**
		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	100	100	100	100	100	100	100
C2	,588**	1	,473**	,478**	,404**	,498**	,774**
	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	100	100	100	100	100	100	100
C3	,465**	,473**	1	,425**	,314**	,440**	,693**
	,000	,000		,000	,001	,000	,000
	100	100	100	100	100	100	100
C4	,387**	,478**	,425**	1	,307**	,476**	,690**
	,000	,000	,000		,002	,000	,000
	100	100	100	100	100	100	100
C5	,460**	,404**	,314**	,307**	1	,570**	,686**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,002		,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
C6	Corrélation de Pearson	,609**	,498**	,440**	,476**	,570**	1	,808**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
ثقافة الوظيفة	Corrélation de Pearson	,797**	,774**	,693**	,690**	,686**	,808**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100	100

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

Corrélations

		C1	C2	C3	C4	C5	C6	ثقافة التشارك
C1	Corrélation de Pearson	1	,502**	,390**	,362**	,486**	,432**	,724**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
C2	Corrélation de Pearson	,502**	1	,311**	,306**	,302**	,351**	,619**
	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,002	,002	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
C3	Corrélation de Pearson	,390**	,311**	1	,548**	,441**	,522**	,741**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
C4	Corrélation de Pearson	,362**	,306**	,548**	1	,368**	,601**	,733**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
C5	Corrélation de Pearson	,486**	,302**	,441**	,368**	1	,566**	,737**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
C6	Corrélation de Pearson	,432**	,351**	,522**	,601**	,566**	1	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
ثقافة التشارك	Corrélation de Pearson	,724**	,619**	,741**	,733**	,737**	,801**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100	100

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

Corrélations

		C1	C2	C3	C4	C5	C6	ثقافة التعلم المستمر
C1	Corrélation de Pearson	1	,107	,224*	,529**	,698**	,609**	,736**
	Sig. (bilatérale)		,287	,025	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
C2	Corrélation de Pearson	,107	1	,530**	,388**	,247*	,295**	,580**
	Sig. (bilatérale)	,287		,000	,000	,013	,003	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
C3	Corrélation de Pearson	,224*	,530**	1	,465**	,392**	,288**	,651**
	Sig. (bilatérale)	,025	,000		,000	,000	,004	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
C4	Corrélation de Pearson	,529**	,388**	,465**	1	,668**	,524**	,819**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
C5	Corrélation de Pearson	,698**	,247*	,392**	,668**	1	,550**	,818**
	Sig. (bilatérale)	,000	,013	,000	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
C6	Corrélation de Pearson	,609**	,295**	,288**	,524**	,550**	1	,757**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,004	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100	100
ثقافة التعلم المستمر	Corrélation de Pearson	,736**	,580**	,651**	,819**	,818**	,757**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100	100

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

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

Corrélations

	اكتساب المعرفة		توليد المعرفة		تخزين المعرفة		توزيع المعرفة		تطبيق المعرفة			إدارة المعرفة
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	
K1	1	,464**	,427**	,558**	,339**	,344**	,447**	,342**	,429**	,273**	,251*	,600**
		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,000	,006	,012	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
K2	,464**	1	,647**	,535**	,387**	,443**	,560**	,514**	,580**	,527**	,385**	,762**
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
K3	,427**	,647**	1	,656**	,430**	,483**	,674**	,555**	,570**	,646**	,456**	,824**
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
K4	,558**	,535**	,656**	1	,342**	,442**	,668**	,582**	,565**	,567**	,427**	,789**
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
K5	,339**	,387**	,430**	,342**	1	,453**	,411**	,420**	,384**	,365**	,196	,592**
		,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,051	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
K6	,344**	,443**	,483**	,442**	,453**	1	,572**	,509**	,578**	,567**	,259**	,690**
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,009	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
K7	,447**	,560**	,674**	,668**	,411**	,572**	1	,639**	,648**	,606**	,434**	,828**
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
K8	,342**	,514**	,555**	,582**	,420**	,509**	,639**	1	,574**	,541**	,292**	,738**
		,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
K9	,429**	,580**	,570**	,565**	,384**	,578**	,648**	,574**	1	,608**	,483**	,796**
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
K10	,273**	,527**	,646**	,567**	,365**	,567**	,606**	,541**	,608**	1	,595**	,788**
		,006	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
K11	,251*	,385**	,456**	,427**	,196	,259**	,434**	,292**	,483**	,595**	1	,608**
		,012	,000	,000	,000	,051	,009	,003	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
إدارة المعرفة	,600**	,762**	,824**	,789**	,592**	,690**	,828**	,738**	,796**	,788**	,608**	1
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

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

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

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclus ^a	0	,0
Total		100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	6

1- ثبات بعد ثقافة التوجه بالموارد البشرية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclus ^a	0	,0
Total		100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,836	6

2- ثبات بعد ثقافة الوظيفة

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclus ^a	0	,0
Total		100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,822	6

3- ثبات بعد ثقافة التشارك

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclus ^a	0	,0
Total		100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	6

4- ثبات بعد ثقافة التعلم المستمر

5- ثبات محور الثقافة التنظيمية

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	100	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	100	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	24

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

6- ثبات محور إدارة المعرفة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	100	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	100	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	11

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

7- الثبات الكلي للأستبانة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	100	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	100	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,957	35

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	100	3,0683	,74990	,000	,241	-,686	,478
ثقافة الوظيفة	100	3,0333	,75359	-,178	,241	-,263	,478
ثقافة التشارك	100	2,8650	,73041	,000	,241	-,591	,478
ثقافة التعلم المستمر	100	2,9683	,76640	,027	,241	-,305	,478
إدارة المعرفة	100	2,7664	,71829	,053	,241	-,686	,478
N valide (listwise)	100						

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	,208	,203		1,025	,308		
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	,125	,090	,131	1,390	,168	,414	2,414
1 ثقافة الوظيفة	,029	,097	,030	,300	,765	,357	2,801
ثقافة التشارك	,439	,091	,447	4,814	,000	,425	2,351
ثقافة التعلم المستمر	,279	,090	,297	3,102	,003	,399	2,506

a. Variable dépendante : المعرفة_إدارة

الملحق رقم (7): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	58	58,0	58,0	58,0
Valide أنثى	42	42,0	42,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	20	20,0	20,0	20,0
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	72	72,0	72,0	92,0
Valide من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	6	6,0	6,0	98,0
من 50 سنة فأكثر	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

العائلية الحالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	44	44,0	44,0	44,0
Valide متزوج	56	56,0	56,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الوظيفية الرتبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أستاذ مساعد ب	28	28,0	28,0	28,0
أستاذ مساعد أ	44	44,0	44,0	72,0
Valide أستاذ محاضر ب	23	23,0	23,0	95,0
أستاذ محاضر أ	4	4,0	4,0	99,0
أستاذ التعليم العالي	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الخبرة سنوات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	31	31,0	31,0	31,0
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	54	54,0	54,0	85,0
Valide من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	12	12,0	12,0	97,0
من 15 سنة فأكثر	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Statistiques

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	ثقافة التوجه بالموارد البشرية
N Valide	100	100	100	100	100	100	100
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,50	3,13	2,86	3,20	3,18	2,54	3,0683
Ecart-type	,893	,950	1,045	,953	,978	1,058	,74990

Statistiques

	C7	C8	C9	C10	C11	C12	ثقافة الوظيفة
N Valide	100	100	100	100	100	100	100
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,87	3,32	3,03	2,92	3,02	3,04	3,0333
Ecart-type	1,098	1,004	,958	1,022	1,005	1,004	,75359

Statistiques

	C13	C14	C15	C16	C17	C18	ثقافة التشارك
N Valide	100	100	100	100	100	100	100
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,02	2,64	2,90	2,99	2,70	2,94	2,8650
Ecart-type	,995	,905	1,020	1,010	1,078	1,013	,73041

Statistiques

	C19	C20	C21	C22	C23	C24	ثقافة التعلم المستمر
N Valide	100	100	100	100	100	100	100
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,88	3,26	3,56	2,69	2,66	2,76	2,9683
Ecart-type	1,094	1,041	,978	1,051	1,056	1,093	,76640

Statistiques

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	المعرفة_إدارة
Valide	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,02	2,61	2,76	2,75	2,98	2,67	2,59	2,44	2,52	2,80	3,29	2,7664
Ecart-type	,899	1,109	1,093	,957	1,063	,805	,975	,925	,915	1,005	1,094	,71829

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الثقافة التنظيمية	100	2,9838	,65563
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	100	3,0683	,74990
ثقافة الوظيفة	100	3,0333	,75359
ثقافة التشارك	100	2,8650	,73041
ثقافة التعلم المستمر	100	2,9683	,76640
N valide (listwise)	100		

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
الثقافة التنظيمية	ذكر	58	2,8793	,63631	,08355	2,7120	3,0466	1,54	4,25
	أنثى	42	3,1280	,66204	,10215	2,9217	3,3343	1,83	4,38
	Total	100	2,9838	,65563	,06556	2,8537	3,1138	1,54	4,38
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	ذكر	58	2,9569	,73850	,09697	2,7627	3,1511	1,50	4,83
	أنثى	42	3,2222	,74687	,11524	2,9895	3,4550	2,00	4,50
	Total	100	3,0683	,74990	,07499	2,9195	3,2171	1,50	4,83
ثقافة الوظيفة	ذكر	58	2,9368	,75885	,09964	2,7373	3,1363	1,00	4,67
	أنثى	42	3,1667	,73437	,11332	2,9378	3,3955	1,50	4,50
	Total	100	3,0333	,75359	,07536	2,8838	3,1829	1,00	4,67
ثقافة التشارك	ذكر	58	2,7816	,69051	,09067	2,6000	2,9632	1,67	4,00
	أنثى	42	2,9802	,77582	,11971	2,7384	3,2219	1,17	4,67
	Total	100	2,8650	,73041	,07304	2,7201	3,0099	1,17	4,67
ثقافة التعلم المستمر	ذكر	58	2,8420	,77259	,10145	2,6388	3,0451	1,17	4,67
	أنثى	42	3,1429	,73120	,11283	2,9150	3,3707	1,67	4,83
	Total	100	2,9683	,76640	,07664	2,8163	3,1204	1,17	4,83
إدارة المعرفة	ذكر	58	2,6223	,65285	,08572	2,4506	2,7939	1,27	4,18
	أنثى	42	2,9654	,76376	,11785	2,7274	3,2034	1,18	4,18
	Total	100	2,7664	,71829	,07183	2,6238	2,9089	1,18	4,18

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n	
الثقافة التنظيمية	Inter-groupes	1,506	1	1,506	3,596	,061
	Intra-groupes	41,049	98	,419		
	Total	42,555	99			
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	Inter-groupes	1,715	1	1,715	3,115	,081
	Intra-groupes	53,957	98	,551		
	Total	55,672	99			
ثقافة الوظيفة	Inter-groupes	1,287	1	1,287	2,297	,133
	Intra-groupes	54,935	98	,561		
	Total	56,222	99			
ثقافة التشارك	Inter-groupes	,960	1	,960	1,815	,181
	Intra-groupes	51,856	98	,529		
	Total	52,816	99			
ثقافة التعلم المستمر	Inter-groupes	2,206	1	2,206	3,864	,052
	Intra-groupes	55,944	98	,571		

الملحق رقم (9): نتائج اختبار الفروق

	Total	58,150	99			
إدارة المعرفة	Inter-groupes	2,868	1	2,868	5,829	,018
	Intra-groupes	48,211	98	,492		
	Total	51,079	99			

2- حسب السن

Descriptives

	N	Moyenn e	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Mini mum	Maxim um	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
الثقافة التنظيمية	أقل من 30 سنة	20	3,4125	,55226	,12349	3,1540	3,6710	2,04	4,38
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	72	2,8270	,60472	,07127	2,6849	2,9691	1,54	4,33
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	6	3,5833	,74815	,30543	2,7982	4,3685	2,42	4,25
	من 50 سنة فأكثر	2	2,5417	,05893	,04167	2,0122	3,0711	2,50	2,58
	Total	100	2,9837	,65563	,06556	2,8537	3,1138	1,54	4,38
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	أقل من 30 سنة	20	3,5083	,68926	,15412	3,1858	3,8309	1,50	4,33
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	72	2,9329	,68955	,08126	2,7708	3,0949	1,67	4,50
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	6	3,4167	1,07884	,44043	2,2845	4,5488	2,00	4,83
	من 50 سنة فأكثر	2	2,5000	,70711	,50000	-3,8531	8,8531	2,00	3,00
	Total	100	3,0683	,74990	,07499	2,9195	3,2171	1,50	4,83
ثقافة الوظيفة	أقل من 30 سنة	20	3,4000	,54451	,12176	3,1452	3,6548	2,00	4,50
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	72	2,8958	,74873	,08824	2,7199	3,0718	1,00	4,50
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	6	3,5833	,96465	,39382	2,5710	4,5957	2,33	4,67
	من 50 سنة فأكثر	2	2,6667	,00000	,00000	2,6667	2,6667	2,67	2,67
	Total	100	3,0333	,75359	,07536	2,8838	3,1829	1,00	4,67
ثقافة التشارك	أقل من 30 سنة	20	3,1917	,69936	,15638	2,8644	3,5190	1,67	4,67
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	72	2,7245	,70387	,08295	2,5591	2,8899	1,17	4,50
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	6	3,6389	,34021	,13889	3,2819	3,9959	3,17	4,00
	من 50 سنة فأكثر	2	2,3333	,23570	,16667	,2156	4,4510	2,17	2,50
	Total	100	2,8650	,73041	,07304	2,7201	3,0099	1,17	4,67
ثقافة التعلم المستمر	أقل من 30 سنة	20	3,5500	,69269	,15489	3,2258	3,8742	2,17	4,83
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	72	2,7546	,66724	,07863	2,5978	2,9114	1,17	4,17
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	6	3,6944	,89080	,36367	2,7596	4,6293	2,17	4,67
	من 50 سنة فأكثر	2	2,6667	,23570	,16667	,5490	4,7844	2,50	2,83
	Total	100	2,9683	,76640	,07664	2,8163	3,1204	1,17	4,83
إدارة المعرفة	أقل من 30 سنة	20	3,0909	,75601	,16905	2,7371	3,4447	1,64	4,18
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	72	2,6237	,65508	,07720	2,4698	2,7777	1,18	4,09
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	6	3,5606	,61501	,25108	2,9152	4,2060	2,45	4,18
	من 50 سنة فأكثر	2	2,2727	,12856	,09091	1,1176	3,4278	2,18	2,36
	Total	100	2,7664	,71829	,07183	2,6238	2,9089	1,18	4,18

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
الثقافة التنظيمية	Inter-groupes	7,994	3	2,665	7,402	,000
	Intra-groupes	34,561	96	,360		
	Total	42,555	99			
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	Inter-groupes	6,567	3	2,189	4,280	,007
	Intra-groupes	49,105	96	,512		
	Total	55,672	99			
ثقافة الوظيفة	Inter-groupes	6,134	3	2,045	3,919	,011
	Intra-groupes	50,088	96	,522		
	Total	56,222	99			
ثقافة التشارك	Inter-groupes	7,714	3	2,571	5,473	,002
	Intra-groupes	45,103	96	,470		
	Total	52,816	99			
ثقافة التعلم المستمر	Inter-groupes	13,400	3	4,467	9,582	,000
	Intra-groupes	44,749	96	,466		
	Total	58,150	99			
إدارة المعرفة	Inter-groupes	7,844	3	2,615	5,805	,001
	Intra-groupes	43,235	96	,450		
	Total	51,079	99			

3- حسب الحالة العائلية

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart- type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimu m	Maxim um	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
الثقافة التنظيمية	أعزب	44	3,1146	,63472	,09569	2,9216	3,3076	1,63	4,38
	متزوج	56	2,8810	,65902	,08807	2,7045	3,0574	1,54	4,33
	Total	100	2,9838	,65563	,06556	2,8537	3,1138	1,54	4,38
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	أعزب	44	3,1818	,72588	,10943	2,9611	3,4025	1,50	4,33
	متزوج	56	2,9792	,76281	,10193	2,7749	3,1834	1,67	4,83
	Total	100	3,0683	,74990	,07499	2,9195	3,2171	1,50	4,83
ثقافة الوظيفة	أعزب	44	3,1629	,62721	,09456	2,9722	3,3536	1,50	4,50
	متزوج	56	2,9315	,83107	,11106	2,7090	3,1541	1,00	4,67
	Total	100	3,0333	,75359	,07536	2,8838	3,1829	1,00	4,67
ثقافة التشارك	أعزب	44	3,0152	,74085	,11169	2,7899	3,2404	1,33	4,67
	متزوج	56	2,7470	,70639	,09439	2,5579	2,9362	1,17	4,50
	Total	100	2,8650	,73041	,07304	2,7201	3,0099	1,17	4,67
ثقافة التعلم المستمر	أعزب	44	3,0985	,81833	,12337	2,8497	3,3473	1,17	4,83
	متزوج	56	2,8661	,71380	,09539	2,6749	3,0572	1,50	4,67

الملحق رقم (9): نتائج اختبار الفروق

	Total	100	2,9683	,76640	,07664	2,8163	3,1204	1,17	4,83
إدارة المعرفة	أعزب	44	2,8347	,77245	,11645	2,5999	3,0696	1,27	4,18
	متزوج	56	2,7127	,67493	,09019	2,5319	2,8934	1,18	4,18
	Total	100	2,7664	,71829	,07183	2,6238	2,9089	1,18	4,18

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
الثقافة التنظيمية	Inter-groupes	1,345	1	1,345	3,198	,077
	Intra-groupes	41,210	98	,421		
	Total	42,555	99			
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	Inter-groupes	1,012	1	1,012	1,814	,181
	Intra-groupes	54,660	98	,558		
	Total	55,672	99			
ثقافة الوظيفة	Inter-groupes	1,319	1	1,319	2,354	,128
	Intra-groupes	54,904	98	,560		
	Total	56,222	99			
ثقافة التشارك	Inter-groupes	1,771	1	1,771	3,401	,068
	Intra-groupes	51,045	98	,521		
	Total	52,816	99			
ثقافة التعلم المستمر	Inter-groupes	1,331	1	1,331	2,296	,133
	Intra-groupes	56,819	98	,580		
	Total	58,150	99			
إدارة المعرفة	Inter-groupes	,367	1	,367	,709	,402
	Intra-groupes	50,712	98	,517		
	Total	51,079	99			

4- حسب الرتبة الوظيفية

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minim um	Maximu m	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
الثقافة التنظيمية	أستاذ مساعد ب	28	3,4152	,53833	,10173	3,2064	3,6239	2,04	4,38
	أستاذ مساعد أ	44	2,8134	,58682	,08847	2,6350	2,9919	1,63	4,21
	أستاذ محاضر ب	23	2,8297	,67184	,14009	2,5392	3,1202	1,54	4,33
	أستاذ محاضر أ	4	2,8438	,93935	,46968	1,3490	4,3385	2,29	4,25
	أستاذ التعليم العالي	1	2,5000	2,50	2,50
	Total	100	2,9838	,65563	,06556	2,8537	3,1138	1,54	4,38
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	أستاذ مساعد ب	28	3,4821	,69142	,13067	3,2140	3,7502	1,50	4,33
	أستاذ مساعد أ	44	3,0076	,63282	,09540	2,8152	3,2000	1,83	4,83
	أستاذ محاضر ب	23	2,7899	,84420	,17603	2,4248	3,1549	1,67	4,50

الملحق رقم (9): نتائج اختبار الفروق

	أستاذ محاضر أ	4	2,7083	,69887	,34944	1,5963	3,8204	2,00	3,67
	أستاذ التعليم العالي	1	2,0000	2,00	2,00
	Total	100	3,0683	,74990	,07499	2,9195	3,2171	1,50	4,83
ثقافة الوظيفة	أستاذ مساعد ب	28	3,4524	,55344	,10459	3,2378	3,6670	1,83	4,50
	أستاذ مساعد أ	44	2,8030	,73863	,11135	2,5785	3,0276	1,50	4,50
	أستاذ محاضر ب	23	2,9348	,76992	,16054	2,6018	3,2677	1,00	4,33
	أستاذ محاضر أ	4	3,2917	1,09185	,54592	1,5543	5,0290	2,33	4,67
	أستاذ التعليم العالي	1	2,6667	2,67	2,67
	Total	100	3,0333	,75359	,07536	2,8838	3,1829	1,00	4,67
ثقافة التشارك	أستاذ مساعد ب	28	3,2857	,56811	,10736	3,0654	3,5060	1,83	4,67
	أستاذ مساعد أ	44	2,6780	,72728	,10964	2,4569	2,8991	1,17	4,00
	أستاذ محاضر ب	23	2,7754	,66593	,13885	2,4874	3,0633	1,67	4,50
	أستاذ محاضر أ	4	2,5833	1,22096	,61048	,6405	4,5262	1,33	4,00
	أستاذ التعليم العالي	1	2,5000	2,50	2,50
	Total	100	2,8650	,73041	,07304	2,7201	3,0099	1,17	4,67
ثقافة التعلم المستمر	أستاذ مساعد ب	28	3,4405	,69124	,13063	3,1724	3,7085	2,00	4,83
	أستاذ مساعد أ	44	2,7652	,70465	,10623	2,5509	2,9794	1,17	4,50
	أستاذ محاضر ب	23	2,8188	,67404	,14055	2,5274	3,1103	1,50	4,00
	أستاذ محاضر أ	4	2,7917	1,31498	,65749	,6992	4,8841	1,67	4,67
	أستاذ التعليم العالي	1	2,8333	2,83	2,83
	Total	100	2,9683	,76640	,07664	2,8163	3,1204	1,17	4,83
إدارة المعرفة	أستاذ مساعد ب	28	3,2240	,67101	,12681	2,9638	3,4842	1,64	4,18
	أستاذ مساعد أ	44	2,5950	,68578	,10338	2,3865	2,8035	1,18	4,18
	أستاذ محاضر ب	23	2,6087	,54918	,11451	2,3712	2,8462	1,64	3,64
	أستاذ محاضر أ	4	2,4545	1,12326	,56163	,6672	4,2419	1,36	4,00
	أستاذ التعليم العالي	1	2,3636	2,36	2,36
	Total	100	2,7664	,71829	,07183	2,6238	2,9089	1,18	4,18

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n	
الثقافة التنظيمية	Inter-groupes	7,346	4	1,836	4,955	,001
	Intra-groupes	35,209	95	,371		
	Total	42,555	99			
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	Inter-groupes	8,400	4	2,100	4,221	,003
	Intra-groupes	47,271	95	,498		
	Total	55,672	99			
ثقافة الوظيفة	Inter-groupes	7,875	4	1,969	3,869	,006
	Intra-groupes	48,347	95	,509		
	Total	56,222	99			
ثقافة التشارك	Inter-groupes	7,130	4	1,782	3,706	,008
	Intra-groupes	45,687	95	,481		
	Total	52,816	99			

الملحق رقم (9): نتائج اختبار الفروق

ثقافة التعلم المستمر	Inter-groupes	8,715	4	2,179	4,187	,004
	Intra-groupes	49,434	95	,520		
	Total	58,150	99			
إدارة المعرفة	Inter-groupes	8,279	4	2,070	4,594	,002
	Intra-groupes	42,800	95	,451		
	Total	51,079	99			

5- حسب سنوات الخبرة

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
الثقافة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	31	3,3790	,56390	,10128	3,1722	3,5859	2,13	4,38
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	54	2,7855	,60182	,08190	2,6212	2,9498	1,54	4,13
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	12	2,8299	,63848	,18431	2,4242	3,2355	2,08	4,21
	من 15 سنة فأكثر	3	3,0833	1,01379	,58531	,5649	5,6017	2,42	4,25
	Total	100	2,9838	,65563	,06556	2,8537	3,1138	1,54	4,38
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	31	3,4462	,68501	,12303	3,1950	3,6975	2,00	4,50
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	54	2,8981	,68788	,09361	2,7104	3,0859	1,50	4,33
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	12	2,9028	,88893	,25661	2,3380	3,4676	1,67	4,83
	من 15 سنة فأكثر	3	2,8889	,83887	,48432	,8050	4,9728	2,00	3,67
	Total	100	3,0683	,74990	,07499	2,9195	3,2171	1,50	4,83
ثقافة الوظيفة	أقل من 5 سنوات	31	3,3495	,67680	,12156	3,1012	3,5977	1,67	4,50
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	54	2,8642	,75519	,10277	2,6581	3,0703	1,00	4,33
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	12	2,9306	,61734	,17821	2,5383	3,3228	2,17	4,50
	من 15 سنة فأكثر	3	3,2222	1,26198	,72860	,0873	6,3572	2,33	4,67
	Total	100	3,0333	,75359	,07536	2,8838	3,1829	1,00	4,67
ثقافة التشارك	أقل من 5 سنوات	31	3,3441	,60083	,10791	3,1237	3,5645	1,83	4,67
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	54	2,5957	,65764	,08949	2,4162	2,7752	1,17	3,83
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	12	2,7778	,74309	,21451	2,3056	3,2499	1,67	4,00
	من 15 سنة فأكثر	3	3,1111	,91793	,52997	,8309	5,3914	2,17	4,00
	Total	100	2,8650	,73041	,07304	2,7201	3,0099	1,17	4,67
ثقافة التعلم المستمر	أقل من 5 سنوات	31	3,3763	,70312	,12628	3,1184	3,6343	2,00	4,83
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	54	2,7840	,70905	,09649	2,5904	2,9775	1,17	4,50
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	12	2,7083	,68211	,19691	2,2749	3,1417	1,50	3,67
	من 15 سنة فأكثر	3	3,1111	1,35742	,78371	-,2609	6,4831	2,17	4,67
	Total	100	2,9683	,76640	,07664	2,8163	3,1204	1,17	4,83
إدارة المعرفة	أقل من 5 سنوات	31	3,2141	,63356	,11379	2,9817	3,4465	1,82	4,18
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	54	2,5051	,67076	,09128	2,3220	2,6881	1,18	4,18
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	12	2,7576	,55003	,15878	2,4081	3,1070	1,82	3,82

الملحق رقم (9): نتائج اختبار الفروق

من 15 سنة فأكثر	3	2,8788	,98053	,56611	,4430	5,3146	2,18	4,00
Total	100	2,7664	,71829	,07183	2,6238	2,9089	1,18	4,18

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n	
الثقافة التنظيمية	Inter-groupes	7,280	3	2,427	6,604	,000
	Intra-groupes	35,275	96	,367		
	Total	42,555	99			
ثقافة التوجه بالموارد البشرية	Inter-groupes	6,417	3	2,139	4,169	,008
	Intra-groupes	49,255	96	,513		
	Total	55,672	99			
ثقافة الوظيفة	Inter-groupes	4,877	3	1,626	3,039	,033
	Intra-groupes	51,346	96	,535		
	Total	56,222	99			
ثقافة التشارك	Inter-groupes	11,305	3	3,768	8,715	,000
	Intra-groupes	41,511	96	,432		
	Total	52,816	99			
ثقافة التعلم المستمر	Inter-groupes	7,869	3	2,623	5,008	,003
	Intra-groupes	50,281	96	,524		
	Total	58,150	99			
إدارة المعرفة	Inter-groupes	9,940	3	3,313	7,732	,000
	Intra-groupes	41,139	96	,429		
	Total	51,079	99			

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,786 ^a	,618	,614	,44607

a. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_الثقافة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	31,578	1	31,578	158,700	,000 ^b
1 Résidu	19,500	98	,199		
Total	51,079	99			

a. Variable dépendante : المعرفة_إدارة

b. Valeurs prédites : (constantes), التنظيمية_الثقافة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,196	,209		,939	,350
1 الثقافة التنظيمية	,861	,068	,786	12,598	,000

a. Variable dépendante : المعرفة_إدارة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,807 ^a	,652	,637	,43265

a. Valeurs prédites : (constantes), المستمر_التعلم_ثقافة, الوظيفة_ثقافة, التشارك_ثقافة, البشرية_بالموارد_التوجه_ثقافة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	33,296	4	8,324	44,468	,000 ^b
1 Résidu	17,783	95	,187		
Total	51,079	99			

a. Variable dépendante : المعرفة_إدارة

b. Valeurs prédites : (constantes), البشرية_بالموارد_التوجه_ثقافة, المستمر_التعلم_ثقافة, الوظيفة_ثقافة, التشارك_ثقافة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	,208	,203		1,025	,308		
1 ثقافة التوجه بالموارد البشرية	,125	,090	,131	1,390	,168	,414	2,414
1 ثقافة الوظيفة	,029	,097	,030	,300	,765	,357	2,801
ثقافة التشارك	,439	,091	,447	4,814	,000	,425	2,351
ثقافة التعلم المستمر	,279	,090	,297	3,102	,003	,399	2,506

a. Variable dépendante : المعرفة_إدارة