

مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه

تحت عنوان:

أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -

تحت إشراف:

- أ. د: بوهنة علي

من إعداد الطالب:

- مدوري نورالدين

أعضاء لجنة المناقشة:

- |        |                   |                      |                   |   |
|--------|-------------------|----------------------|-------------------|---|
| رئيسا  | جامعة تلمسان      | أستاذ التعليم العالي | كرزابي عبد اللطيف | • |
| مقررا  | جامعة تلمسان      | أستاذ التعليم العالي | بوهنة علي         | • |
| ممتحنا | جامعة تلمسان      | أستاذ التعليم العالي | شليل عبد الطيف    | • |
| ممتحنا | جامعة سيدي بلعباس | أستاذ محاضر          | أونان بومدين      | • |
| ممتحنا | جامعة سعيادة      | أستاذ محاضر          | أرزوي فتحي        | • |
| ممتحنا | جامعة عين تموشنت  | أستاذ محاضر          | مزبان التاج       | • |

السنة الجامعية: 2017/2016

## تقدير وشكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووقفنا إلى انجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف بوهنة علي الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

ولا يفوتنا أن نشكر كل الأساتذة باللجنة المناقشة، كما نتقدم بالشكر إلى عمال مكتبة بجامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، وعمال مكتبة جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم.

الطالب : مدوري نورالدين

## إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهم، إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما، إلى والدي  
تغمده الله برحمته وأسكنه فسيح جنانه، إلى العزيزة الوالدة أدامها الله لنا، والوالدة الثانية أدامها الله، إلى  
زوجتي، وأبنائي محمد جواد، سهلية، أحمد سعد، إلى إخوتي و أخواتي : جمال، زين العابدين، أحمد،  
عبدالحميد، محمد، سعيدة، نعيمة، إلى الأهل جميعا، إلى الأصدقاء: حسين، عبد الله، بومدين، عبد  
النور، كلا باسمه.

إلى كل من سقط من قلبي سهوا أهدي هذا العمل.

الطالب : مدوري نورالدين

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	شكر وتقدير
.V	فهرس المحتويات
.IX	فهرس الأشكال
.X	فهرس الجداول
أ	مقدمة
23	الفصل الأول : إدارة المعرفة - مفاهيم وأساسيات-
24	تمهيد
25	I . ماهية المعرفة وماهية إدارة المعرفة
25	I . 1. مفهوم المعرفة
29	I . 2. الجوانب الرئيسية للمعرفة
31	I . 3. أنواع المعرفة
34	I . 4. قيمة وفجوة المعرفة بالنسبة للمنظمة
37	II . مدخل لإدارة المعرفة
37	II . 1. ماهية ومدخل إدارة المعرفة
39	II . 2. أهمية إدارة المعرفة
40	II . 3. أهداف إدارة المعرفة
41	II . 4. نماذج إدارة المعرفة
47	III . مبادئ ، إستراتيجية، عمليات إدارة المعرفة وقياسها
47	III . 1. مبادئ إدارة المعرفة
50	III . 2. أبعاد إدارة المعرفة
51	III . 3. إستراتيجية إدارة المعرفة
55	III . 4. عمليات إدارة المعرفة
58	IV . قياس إدارة المعرفة و البنى التحتية لها
59	IV . 1. مقياس مستوى إدارة المعرفة في المنظمات
59	IV . 2. مقياس مدى استعداد المنظمة للدخول في برنامج إدارة المعرفة
59	IV . 3. بطاقة النقاط المتوازنة
61	IV . 4. تصنيف سكا نديا لرأس المال الفكري
61	V . البنى التحتية لإدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها
61	V . 1. البنى التحتية لإدارة المعرفة

63	V .2.عوامل المؤثرة في إدارة المعرفة والتحديات التي تواجهها
65	V .3.التحديات التي تواجهها
66	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية – الإطار النظري-
68	تمهيد
69	I .1. ماهية ، خصائص، مضمون ، مكونات الثقافة
69	I .1. تعريف الثقافة وعلاقتها بالمنظمة
72	I .2. خصائص الثقافة
74	I .3. مضمون الثقافة
78	I .4. مكونات وظائف الثقافة بالنسبة للجماعة والفرد
80	II . مفهوم وأساسيات الثقافة التنظيمية
81	II .1. ماهية الثقافة التنظيمية
84	II .2. أهمية الثقافة التنظيمية
87	II .3. مكونات وآثار الثقافة التنظيمية
91	II .4. خصائص الثقافة التنظيمية
93	II .5. أنواع الثقافة التنظيمية
95	III . مصادر تكوين الثقافة التنظيمية وأبعادها
95	III .1. آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية
97	III .2. وطرق اكتساب الثقافة التنظيمية
98	III .3. أبعاد الثقافة التنظيمية
99	III .4. أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة
100	IV . الثقافة التنظيمية التغير والقياس
100	IV .1. مفهوم التغير الثقافي
101	IV .2. العوامل المساعدة على عملية التغير الثقافي
102	IV .3. مداخل ومراحل عملية التغير الثقافي
104	IV .4. قياس الثقافة التنظيمية
105	V . الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة

105	V .1 آليات بناء ثقافة المعرفة
106	V .2 تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة
108	V .3 الثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق إدارة المعرفة
109	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: عوامل الثقافة التنظيمية داعمة لتطبيق إدارة المعرفة
111	تمهيد
112	I .1 مفاهيم عن القيادة والقيادة الإدارية
112	I .1 .1 مفهوم القيادة والقيادة الإدارية
114	I .1 .2 أهمية القيادة من جوانب مختلفة
115	I .1 .3 عناصر القيادة وأمنائها
118	I .1 .4 علاقة القيادة الإدارية بإدارة المعرفة
119	II .1 نظم المعلومات
119	II .1 .1 نظم التي تخدم مستويات التنظيمية
120	II .1 .2 دور نظم المعلومات في إدارة المعرفة
123	II .1 .3 الأنظمة الفرعية داعمة لإدارة المعرفة
129	II .1 .4 علاقة نظم المعلومات بإدارة المعرفة
131	III .1 المتطلبات التنظيمية المتعلقة بالهيكل التنظيمي
131	III .1 .1 مفهوم الهيكل التنظيمي
132	III .1 .2 أبعاد الهيكل التنظيمي مؤثرة في إدارة المعرفة
133	III .1 .3 الهيكل التنظيمي المرن الملائم لتنفيذ إدارة المعرفة
136	III .1 .4 علاقة الهيكل التنظيمي بإدارة المعرفة
136	IV .1 العاملون كرأس مال فكري يدعم إدارة المعرفة
136	IV .1 .1 رأس المال الفكري في المنظمة
138	IV .1 .2 إشكالية تنمية الرأس المال المعرفي
139	IV .1 .3 أهمية رأس المال الفكري
140	IV .1 .4 مكونات رأس المال الفكري
143	IV .1 .5 العلاقة بين العاملون وإدارة المعرفة
146	V .1 الحوافز
147	V .1 .1 نظريات الحوافز لبناء نظام تحفيزي
150	V .1 .2 أنواع الحوافز
155	V .1 .3 البرنامج العملي وأساليب الحديثة لنظام الحوافز

157	V .4.علاقة الحوافز بإدارة المعرفة
159	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
161	تمهيد
162	I .1. التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
162	I .1. نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر
165	I .2. أهداف اتصالات الجزائر
166	I .3. أهم الإصلاحات في مؤسسة الاتصالات
168	II . عرض وتحليل النتائج
168	II .1. خصائص العينة
173	II .2. أدوات الدراسة ومعايير الحصول على المعلومات
173	II .3. معالجة الإحصائية المستخدمة
174	II .4. ثبات أداة الدراسة
175	III .تحليل إجابات الأفراد والنتائج
175	III .1. تحليل إجابات أفراد العينة
177	III .2. النتائج الإحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية
178	III .3. المجال الأول المتمثل في الاتجاهات نحو تنفيذ إدارة المعرفة بمختلف أبعادها
185	III .4. تأثير عوامل الثقافة التنظيمية على تنفيذ إدارة المعرفة
193	IV . اختبار فرضيات الدراسة
194	IV .1. اختبار الفرضية الأساسية الأولى
199	IV .2. اختبار الفرضية الأساسية الثانية
205	خلاصة الفصل
206	الخاتمة
210	النتائج
213	قائمة المراجع
225	الملاحق

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
28	الاتقاء المعرفي حسب كل من Alan و Raddund	1
29	المنظور الهرمي للمعرفة كما صوره كل من (Liebuits و Beckman)	2
31	المنظور الإنساني للمعرفة	3
33	تصنيف المعرفة	4
35	فجوة المعرفة الداخلية	5
35	فجوة المعرفة الخارجية	6
43	موتل إدارة المعرفة	7
45	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	8
46	نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة	9
48	المزج بين العنصر البشري والتكنولوجيا	10
56	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	11
72	علاقة الثقافة بالمنظمة	12
86	أهمية الثقافة التنظيمية	13
89	المكونات الأساسية لثقافة المنظمة	14
121	أمثلة شائعة للتكنولوجيات المستخدمة في تحويل المعرفة	15
122	أهمية نظم قواعد المعرفة في أداء مهمات النظم الأخرى	16
125	المصادر المختلفة للمعرفة الممثلة لقاعدة المعرفة	17
138	يوضح رأس المال الفكري في المنظمة	18
141	مكونات رأس المال الفكري حسب نموذج Skndia	19
143	مكونات رأس المال الفكري	20

## فهرس الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم
30	الفرق بين النموذج العصر الصناعي و نموذج عصر التكنولوجيا المعلومات	1
32	الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة	2
54	أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصية	3
63	خلاصة البنى التحتية لإدارة المعرفة	4
130	عمليات إدارة المعرفة وأنظمة تكنولوجيا علاقتها ودورها في عمليات إدارة المعرفة	5
142	مكونات الأصول الفرعية لرأس المال الفكري حسب (Sveiby)	6
169	بيانات الجنس للعينه المختارة	7
169	التوزيع النسبي للأفراد عينه الدراسة حسب العمر	8
170	التوزيع النسبي لأفراد عينه الدراسة حسب المؤهل العلمي	9
171	التوزيع النسبي لأفراد عينه الدراسة حسب المركز الوظيفي	10
172	التوزيع النسبي لأفراد عينه المدروسة خبرة المهنية	11
172	التوزيع النسبي لأفراد عينه الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية	12
175	معاملات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين كل فقرات متغير	13
176	معيار أداة الدراسة	14
179	التوزيع التكراري والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينه حول بعد توليد المعرفة	15
180	التوزيع التكراري والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينه حول بعد تشارك المعرفة	16
181	التوزيع التكراري والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينه حول بعد تخزين المعرفة	17
182	التوزيع التكراري والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينه حول بعد تنفيذ المعرفة	18
185	نتائج ترتيب الأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة	19
188	التوزيع التكراري والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينه حول بعد القيادة	20
189	التوزيع التكراري والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينه حول بعد الهيكل التنظيمي	21
190	التوزيع التكراري والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينه حول بعد نظم المعلومات	22

191	التوزيع التكراري والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد العاملون	23
192	التوزيع التكراري والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد أنظمة الحوافز	24
193	نتائج ترتيب الأهمية النسبية لعوامل الثقافة التنظيمية في المؤسس	25
194	نتائج اختبار (T-test) للفرضية الجزئية الأولى (بعد توليد المعرفة)	26
195	نتائج اختبار (T-test) للفرضية الجزئية الثانية (بعد التشارك المعرفة)	27
196	نتائج اختبار (T-test) للفرضية الجزئية الثالثة (بعد تخزين المعرفة)	28
197	نتائج اختبار (T-test) للفرضية الجزئية الرابعة (بعد تطبيق المعرفة)	29
198	نتائج الاختبار T-TEST للفرضية الرئيسية الأولى	30
199	نتائج اختبار (T-test) للفرضية الجزئية الأولى (القيادة)	31
200	نتائج اختبار (T-test) للفرضية الجزئية الثانية (الهيكل التنظيمي)	32
201	نتائج اختبار (T-test) للفرضية الجزئية الثالثة (نظم المعلومات)	33
202	نتائج اختبار (T-test) للفرضية الجزئية الرابعة (العاملون)	34
203	نتائج اختبار (T-test) للفرضية الجزئية الخامسة (أنظمة الحوافز)	35
204	نتائج الاختبار T-TEST للفرضية الرئيسية الثانية	36

## المقدمة:

لقد تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة وأصبحت تمثل أحد الموضوعات التي تحظى باهتمام متنام في عالم الإدارة، لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجودا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة، ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من التركيز على الموجودات المادية الملموسة .

كما أصبحت إدارة المعرفة تشكل مدخلا لتطوير المؤسسات المعاصرة وتمكينها من بناء رأس مال فكري قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية التي تتسم بتغير سريع تهيمن عليه ثورة المعلومات والاتصالات. فكان من أهم العوامل التي تؤكد على ضرورة تطبيق إدارة المعرفة، العولمة وزيادة حجم التجارة العالمية ، وذلك بفضل وفعل انتشار التجارة الالكترونية، وزيادة حدة المنافسة، ولما كانت الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري بما في ذلك إدارة المعرفة، وجب على المؤسسة المعاصرة زيادة الاهتمام ووعيتها ببيئتها الداخلية المشكلة أساسا من الموارد المختلفة، نظم معلومات، هيكل تنظيمي، عاملون... الخ، والتي هي من العوامل الثقافية التنظيمية الحرجة والمهمة التي تؤثر سواء بشكل ايجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وفعاليتها المختلفة، وهذا حسب الدراسات التي أجراها عبد الله المدان ومحمد موسى، Holowetzki، حيث بينت هذه الدراسات أن التحري عن العلاقة التبادلية بينهما، أظهرت أن العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفق المعرفة في المؤسسات وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، وهذا يؤكد وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد على نقل معرفتهم إلى الآخرين.

ومادام قطاع المعرفة يقدم فرصا جديدة للبلدان النامية ومنها الدولة الجزائرية، ويتيح لها الفرصة للحاق بالسباق والحصول على نصيبها من الاقتصاد العالمي، فهل المؤسسة الجزائرية تحاول التوغل الجيد في قطاع المعرفة وتحاول تطبيق إدارة المعرفة. في هذا الإطار تأتي دراستنا للبحث في الثنائية المتمثلة في عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من وجهة مدى تأثير الشق الأول من الثنائية على تطبيق الشق الثاني، أخذينا بعين الاعتبار واقع المؤسسة الجزائرية، ومن هنا نثير إشكالية أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة من خلال السؤال المحوري التالي : **ما مدى تأثير عوامل الثقافة التنظيمية في المؤسسة اتصالات الجزائر على تطبيق إدارة المعرفة ؟**

وانطوي تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هو واقع إدارة المعرفة في المؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ما هي الصعوبات والمشكلات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة؟
- ما هي أهم عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة؟
- إلى أي مدى تؤثر عوامل الثقافة التنظيمية ، المتمثلة في :
  - نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العاملين و القيادة في تطبيق إدارة المعرفة ؟
- هل تتبنى المؤسسة اتصالات الجزائر ثقافة تنظيمية تشجع على توليد المعرفة وتطبيقها والمشاركة فيها؟

وللإجابة على التساؤلات التي أثارها أعلاه نقدم الفرضيتين الأساسيتين التاليتين:

### 1- الفرضية الأساسية الأولى:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها ( توليد- تشارك- تخزين- تنفيذ) على مستوى المؤسسة.

الفرضيات الفرعية: بناء على الفرضية الأساسية الأولى السابقة الذكر و بهدف اختبار مدى صحتها وتحققها ميدانيا سوف نقوم بطرح أربعة فرضيات فرعية متعلقة بأبعاد إدارة المعرفة في المؤسسة كمدخل لدراسة.

### 1-1 الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين تطبيق بعد توليد المعرفة على مستوى المؤسسة.

### 2-1 الفرضية الفرعية الثانية :

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين تطبيق لبعده تشارك المعرفة على مستوى المؤسسة.

### 3-1 الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي بين تطبيق لبعده تخزين المعرفة على مستوى المؤسسة.

### 4-1 الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي بين تطبيق لبعده تنفيذ المعرفة على مستوى المؤسسة.

### 2- الفرضية الأساسية الثانية:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي بين أن عوامل الثقافة التنظيمية في المؤسسة تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة سواء بالسلب أو الإيجاب، وهو ما يفرض تشخيص تلك العوامل، مراجعتها وقياسه ا تمهيدا لتغييرها في حالة عرقلتها لتنفيذ إدارة المعرفة، أو تدعيمها وصيانتها في حالة إسهامها في تطبيق إدارة المعرفة.

- الفرضيات الفرعية : بناء على الفرضية الأساسية الثانية السابقة الذكر و بهدف اختبار مدى صحتها وتحققها ميدانيا سوف نقوم بطرح خمسة فرضيات فرعية والمتعلقة بعوامل الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على تطبيق أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسة.

### 1-2 الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي بين أن المؤسسة تملك إدارة عليا تتبنى قيما وممارسات وثقافة التسامح مع الأخطاء، والتشجيع على المبادرة والابتكار والمعارف تؤثر على تنفيذ إدارة المعرفة.

### 2-2 الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي بين أن المؤسسة تملك هيكل تنظيمي مرن يوفر الاتصالات الفعالة بين العاملين، للمساعدة في تبادل المعارف بسرعة، وتعزيز روح الثقافة العمل الجماعي يؤثر على تنفيذ إدارة المعرفة.

## 3-2- الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين أن المؤسسة تملك نظم معلومات تترجم سبب وجودها، بل تستمد هذا الوجود من طبيعة ملكيتها العامة، أي لا يعكس التفاعل مع النظم الفرعية الأخرى لتحقيق الأهداف المرجوة وبالتالي يؤثر في تنفيذ إدارة المعرفة.

## 4-2- الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين أن المؤسسة تملك المعايير والافتراضات المشتركة بين العاملين على تحمل مخاطرة المبادرة، والأفكار الإبداعية وتبادل المعارف تؤثر على تنفيذ إدارة المعرفة.

## 5-2- الفرضية الفرعية الخامسة

لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين أن المؤسسة تملك أنظمة حوافز فعالة تقدم للعاملين عند تقديمهم لأفكار خلاقة تساهم في حل المشكلات أو تشجيع على تطوير الخبرة وتبادل المعارف تؤثر في تنفيذ إدارة المعرفة.

## هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية من وجهة نظر الموظفين، وسنحاول استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية من حيث توليد المعرفة والتشارك فيها وتخزينه ا وتطبيقها وتشخيص أثر عوامل الثقافة التنظيمية المتمثلة في ( نظم المعلومات ، الهيكل التنظيمي ، أنظمة الحوافز ، العاملين والقيادة ) في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة ، كما سنحاول إجراء دراسة على عينة نختارها عشوائيا من جميع المستويات الإدارية ، وذلك بغرض دراسة هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة ، وتبيين العامل أكثر تأثيرا من بين العوامل الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية .

## أهمية الموضوع :

- يمكن تلخيص أهمية الموضوع هذه الدراسة وأسباب اختياره في النقاط التالية:
- أن الموضوع يعتبر من الموضوعات الجديدة على الأقل بالنسبة لواقع مؤسسة الجزائرية.
- محاولة التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية إن وجدت
- محاولة دراسة تباين أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية وأثر التفاعل على تطبيق إدارة المعرفة.
- محاولة قياس مدى تأثير عوامل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية على تطبيق إدارة المعرفة .
- محاولة التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية إن وجدت.

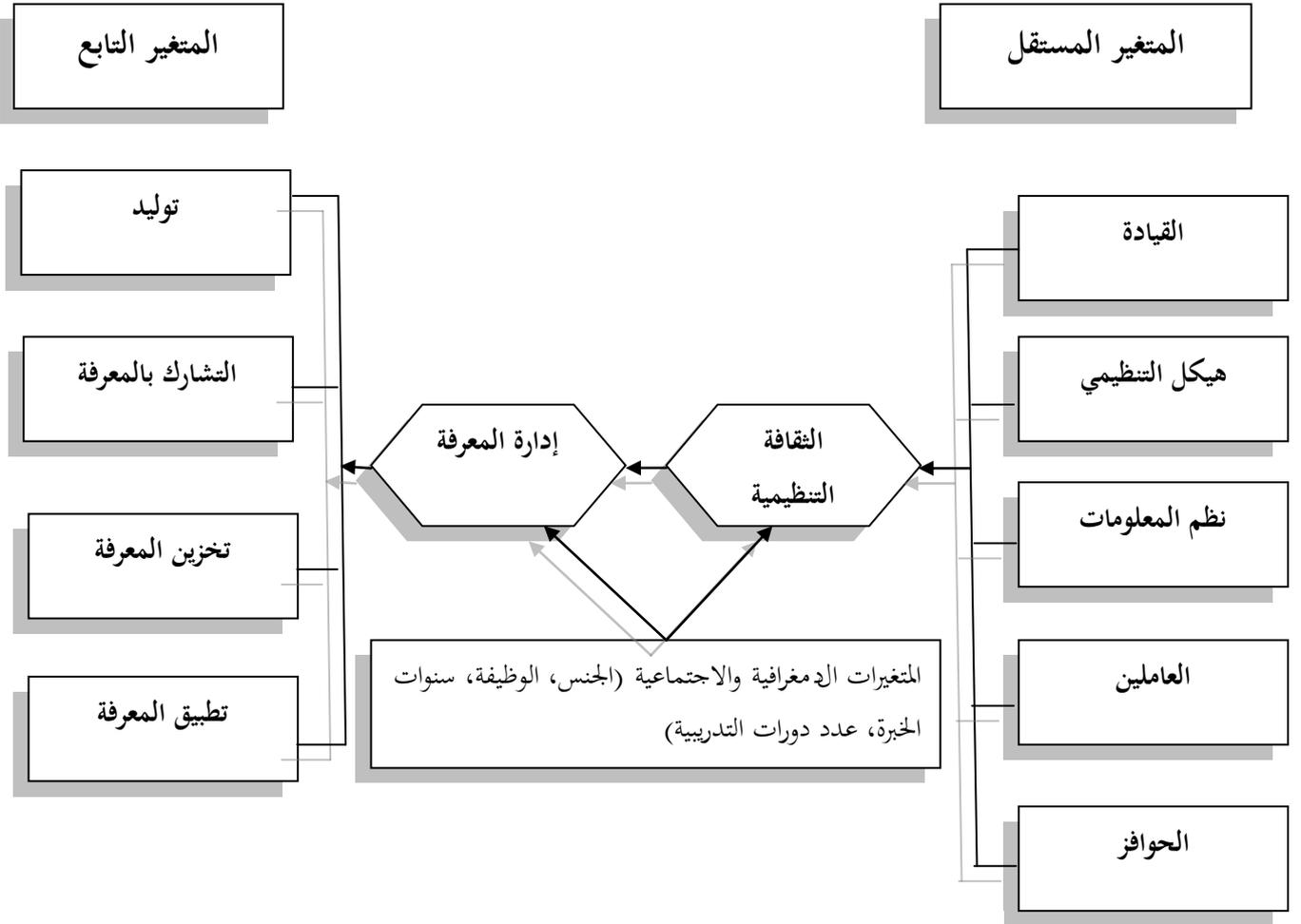
## منهج البحث:

سنحاول في دراستنا هذه الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي كما سبق الذكر ومنهج دراسة حالة . كما سنحاول في الاستخدام الأول جمع الحقائق والمادة العلمية من أشكال مختلفة من المصادر والمراجع في الفصول النظرية.

أما الفصل الأخير ( دراسة حالة ) والذي سيكون متمثلا في العمل التطبيقي، سنعتمد كذلك على المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل النتائج الاستمارة ( الاستبيان ) والتعليق عليها بناء على ملاحظتنا وعلى ما نستطيع التوصل إليه والتطلع عليه سواء من الإجابات التي سترد إلينا أو الوثائق والتقارير المختلفة .

## نموذج الدراسة

في ضوء محاولة دراستنا التي سنقوم بها وحسب المشكلة التي طرحناها وعناصرها، سنحاول بناء نموذج مقترح للدراسة وبالشكل الذي يعكس أثر عوامل الثقافة التنظيمية: نظم معلومات، هيكل تنظيمي، وأنظمة حوافز، والعاملين و القيادة في تطبيق إدارة المعرفة، وهذه العوامل تتفق عليها العديد من الأدبيات حسب المراجع الذي سيذكر البعض منها لاحقا في الدراسات التي أجريت من قبل باعتبارها عوامل للثقافة تدعم تدفق المعرفة وإدارتها في المؤسسات .



نموذج يوضح متغيرات الدراسة بناء على دراسات سابقة

## متغيرات الدراسة:

### - المتغير التابع: إدارة المعرفة

يتم التطرق إلى هذا المتغير من خلال عمليات إدارة المعرفة التي تبدأ بتوليد المعرفة، التشارك في المعرفة، تخزين المعرفة وتطبيقها، أي يتفرع هذا المتغير إلى متغيرات فرعية هي:

1 - توليد المعرفة ( Générer des connaissances ) : هي عملية إبداع المعرفة وإيجادها ضمن حدود المؤسسة والحصول على معرفة جديدة.

2 - التشارك في المعرفة ( Le partage des connaissances ) : هي عملية تقاسم المعرفة ونقلها بصيغة ملائمة وسهلة إلى الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية، وعملية تتم من خلال العمل المشترك.

3 - تخزين المعرفة ( le stockage des connaissances ) : حفظها في مستودع يسهل الوصول إليه واسترجاعها وعرضها على العاملين من خلال طرق ووسائل مختلفة.

4 - تطبيق المعرفة ( L'application des connaissances ): هي عملية الاستعمال والاستخدام الفعلي للمعرفة لتحقيق أهداف محددة التي تم اكتسابها أو توليدها.

### المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

هي المعتقدات والمعايير والممارسات التي تحدد سلوك الأفراد في المنظمة، ولغايات هذه الدراسة تم تحديدها وإسقاطها تطبيقيا في خمسة عوامل تمكننا من فهمها في كيفية دعم تطبيق برنامج إدارة المعرفة أو عرقلته وفق دراسات وأدبيات سابقة وهي:

- 1 - القيادة ( commandementle ): قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم طواعية للتعاون على تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف ما.
- 2 - الهيكل التنظيمي ( Structure organisationnelle ): الإطار التنظيمي الموضح لتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات.
- 3 - نظم المعلومات ( Systèmes d'informationle ): مزيج من التكنولوجيا والموارد تسهل إيصال المعلومات ومعالجة البيانات ونشرها وتخزينها.
- 4 - العاملون ( ouvriersles ): الجانب البشري الأساسي في المنظمة، والقوة المؤثرة والمحركة لإدارة المعرفة بعوامل سلوكه بما فيها الإمكانيات والقدرات التي يمتلكونها التي تجعل منهم مبدعون ومبتكرون.
- 5 - الحوافز ( motivation ): مجموعة الأنظمة المتبعة في مؤسسة الاتصالات والتي تؤثر على السلوك الفردي والجماعي والتنظيمي ، وتجعل من الفرد والجماعة ينظرون إلى المهمة أو العمل على أنها وسيلة مشجعة للحصول على إشباع الحاجة.

### الدراسات السابقة:

حولنا فقط أن نتطرق إلى الدراسة السابقة التي تمثلت في دراسة العلاقة والدور والأثر بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة:

-دراسة: Holowetzki مقال بعنوان: ( العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية: دراسة العوامل الثقافية التي تدعم تنفيذ إدارة المعرفة في منظمة )، سنة 2002، تهدف الدراسة في هذا المقال إلى تبين أثر العوامل الثقافية في تنفيذ إدارة المعرفة، وقد أجريت هذه الدراسة في جامعة Oregon في الولايات المتحدة، الهدف منها توضيح دور الأدبيات في إدارة المعرفة من خلال تجميعها في قائمة لتمكين المديرين التنفيذيين في المنظمات الصغيرة وفي المنظمات غير الربحية من استخدامها عند تنفيذ إدارة المعرفة في منظماتهم، وقد توصلت

الدراسة بعد تحليل المحتوى إلى وجود ستة عوامل ثقافية تؤثر في تنفيذ إدارة المعرفة نجاحاً أو إخفاقاً وهذه العوامل تمثل في ( نظم المعلومات، هيكل المنظمة، أنظمة المكافأة والتعويض، العمليات، الأفراد، القيادة)، وهذا بمراجعة الأدبيات ودراسات الحالة الصادرة بين سنتين 1998-2002.

**دراسة: Gary et Densten**، مقال بعنوان: (نحو نموذج تكاملي بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة)، مجلة دولية علم النفس المنظمي، العدد 2، سنة 2005، هدفت الدراسة في هذا المقال إلى اختبار الروابط بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، وتطوير ونموذج تكاملي للعلاقة بينهما يسهل التعلم التنظيمي ويؤدي إلى تحسين ممارسات المعرفة، وذلك بالاعتماد على نموذج (Nonaka et takeuchi، 1995)، لخلق وتحويلها، وإطار القيم التنافسية (QuinnK، 1984-1988)، فكانت النتائج أن هناك اعتراف متنامي في إطار فلسفة المنظمة المتعلمة بأن البنية التنظيمية والاجتماعية للتعلم هي سمة مهمة لإيجاد ونقل المعرفة وتحتاج المنظمات لتطوير ثقافات تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية، كما أكدت أن التطورات القادمة ستساعد على تقديم الأساس لتعريف المهارات المفاهيمية والشخصية والتقنية التي يحتاجها المدراء لتسهيل إدارة المعرفة.

**دراسة : حريم، مقال بعنوان: (الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية- دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني )**، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 2، الأردن، سنة 2006، هدفت الدراسة في هذا المقال إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي التجاري الأردني على تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف، واستعمل الباحث في دراسته الاستبيان كوسيلة في الدراسة للوصول إلى النتائج، حيث قدرت العينة ب ( 375 ) موظفاً، وكانت النتائج المحصلة هي مستوى أعلى من المتوسط بقليل في تبادل الموارد وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية. كما أن الدراسة تضمنت عدداً من التوصيات أهمها ترمي إلى إعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة بهدف المساعدة في تفعيل وتعزيز تبادل الوارد بين العاملين وبالتالي إدارة المعرفة بصورة أفضل.

**دراسة: أبو حشيش، مقال بعنوان: (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء التدريس فيها)**، سنة 2009، هدفت الدراسة في هذا المقال إلى التعرف على أثر وعلاقة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى بإدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر أعضاء التدريس، استخدم الباحث الاستبيان كأداة أساسية، والمنهج الوصفي التحليلي لتحليل النتائج، كانت العينة تتكون 98 عضواً من هيئة التدريس في الجامعة والتي يبلغ عدد أعضائها 306 عضواً، وتوصلت دراسته إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس ضعيفة، ومستوى تطبيق إدارة المعرفة كذلك ضعيف وسبب ضعفها يعود لعلاقته بالثقافة التنظيمية.

-دراسة: عبد الله المدان، محمد موسى، صباح ، مقال بعنوان: ( قياس أثر العوامل الثقافية التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنيّة- أورانج- دراسة حالة )، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، سنة 2010، هدفت الدراسة في هذا المقال إلى قياس عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية، أورانج، من وجهة نظر العاملين فيها، فاستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل واقع غدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة، التشارك فيها، وتطبيقها وتشخيص أثر عوامل الثقافة التنظيمية المتمثلة في نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات، والعاملين والقيادة)، في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات، وقد أجريت الدراسة على عينة من هذه المجموعة تمثلت في موظفيها واختبرت بشكل عشوائي وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل الثقافية التنظيمية تفسر ما نسبته ( 72.9%) من التباين في غدارة المعرفة، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة كانت العامل الأكثر تأثيراً من بين عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة .

-دراسة: Wei Zheng، مقال بعنوان: ( العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل والإستراتيجية والفعالية التنظيمية : الدور الوسيط لإدارة المعرفة )، مجلة Businessreseach، العدد 63، مجلد 7، سنة 2010، هدفت الدراسة في هذا المقال إلى البحث في الدور الوسيط لإدارة المعرفة في دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والإستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة كم أن إدارة المعرفة تتوسط أثر الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية بشكل كامل ، بينما تتوسط جزئياً أثر الهيكل والإستراتيجية على الفعالية التنظيمية.

-دراسة: Allamed et al، مقال بعنوان: (العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة<sup>3</sup> دراسة حالة : جامعة اسفهان)، مجلة Procedia Computer Service، سنة 2011 هدفت الدراسة في هذا المقال إلى فحص العلاقة بين أنواع المختلفة للثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة المعرفة واعتمد الباحثون على نموذج كل من (Comeron et Quinn) حيث اعتمدوا في دراستهم على أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية المتمثلة في ( الثقافة المجموعة، التطورية والمتدرجة وثقافة السوق) ، وستة من أبعاد غدارة المعرفة المتمثلة في (إنشاء المعرفة، والحصول على المعرفة ، خزنها، تنظيمها، تطبيق المعرفة، وتوزيعها)، وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

-دراسة 2011Raid Moh'd Al-adaile، مقال بعنوان: (أثر الثقافة التنظيمية على تبادل المعرفة: السياق الأردن شركة مناجم الفوسفات)،مجلة مالية والاقتصاد، العدد63، سنة2011، هدفت الدراسة في المقال إلى التحري في أثر الثقافة التنظيمية في التشارك في المعرفة لشركة الفوسفات الأردنية، حيث تمثلت أبعاد الثقافة

التنظيمية في: البيئة التعاونية، الثقة، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة، أجريت ( 59.6% ) من التباين في إدارة المعرفة.

-دراسة: عبابنة، وحتاملة، مقال بعنوان: ( دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن)، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد4، سنة2013، هدفت الدراسة في المقال لتعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة( البيروقراطية، الإبداعية، المهمة، والداعمة) في دعم إدارة المعرفة ( اكتساب المعرفة، تخزينها، نقلها، وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام في محافظة اربد، وتم الاعتماد في الدراسة على الاستبيان لعينة 253 عضو، وخلصت الدراسة إلى أن نمط الثقافة السائدة في المستشفيات القطاع العام هو نمط البيروقراطي، وممارسة إدارة المعرفة بمستوى متوسط، مع وجود علاقة الارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وأبعاد إدارة المعرفة، وأقوى علاقة تمثلت في النمط الإبداعي للثقافة وبين إدارة المعرفة، وكان أضعف علاقة بين النمط البيروقراطي وأبعاد إدارة المعرفة. وكان اقتراح الدراسة على القطاع تبني ثقافة إبداعية لإنجاح ممارسة إدارة المعرفة، مع تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال توفير الحوافز وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، وتأسيس نظام معلومات فعال، وتوفير وسائل التكنولوجيا الحديثة لحفظ المعلومات والمعارف الجديدة، والاهتمام بالندوات والدورات التدريبية .

- دراسة: دايس وهيبية، أطروحة دكتوراه بعنوان: ( أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، سنة2014، هدفت الدراسة في هذه الأطروحة إلى معرفة أثر بعواملها الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، والذاكرة التنظيمية على إدارة المعرفة بأبعادها كسب المعرفة، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان والمقابلة كأداة للدراسة، وحصلت النتائج إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية حيث بلغت قيمة  $R^2$  46.1%.

من خلال الدراسات السابقة يتبن أهمية دراسة الموضوع والبحث فيه، ذلك راجع لأهمية الثقافة التنظيمية كمفسر لسلوك المنظمات والدور والأثر والدعم الذي تقدمه لإدارة المعرفة، كما أنه هذه الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة في أنها تتناول معرفة مدى تطبيق إدارة المعرفة ومفهومها في المؤسسة، إلا أن الاختلاف بين الدراسات كان في العوامل الخاصة بالثقافة التنظيمية التي كان يعتمد عليها كمؤشرات لقياس الثقافة التنظيمية، كما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حيث لكل منها مجال ومكان مختلف، كما يساعدنا الاختلاف في العوامل العائد لخصوصية مفهوم الثقافة التنظيمية وأنواعها ومكوناتها، فستفذن ا من الدراسة السابقة في عدة جوانب كان أهمها ما تحديد إشكالية الدراسة، ووضع إطار عام للأساس النظري سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وكذا أهمية الدراسة، والمراجع الواردة فيها، وتصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وفي الأخير

الاستفادة من نتائجها لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فكانت النتائج المستخلصة من هذه الدراسات وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة ، وكذلك استخلاص من كل دراسات أهمية العوامل الثقافية التنظيمية المؤثرة في إدارة المعرفة.

## تقسيمات البحث:

الفصل الأول حاولنا التعرف على الإطار النظري والفكري لإدارة المعرفة، وذلك من خلال التطرق إلى ماهية إدارة المعرفة من خلال التعرف على مفهوم المعرفة وأنواعها وتطورها، بعدها التطرق إلى ماهية إدارة المعرفة من خلال ماهيتها ومبادئها وأهدافها، وذكر أهم النماذج فيها، وأدوات ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة مع إظهار مراحل ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة.

أما الفصل الثاني تناولنا فيه الثقافة التنظيمية مدخل لإدارة المعرفة وذلك من خلال التطرق إلى ماهية الثقافة التنظيمية، وهذا بتعريف الثقافة وذكر خصائصها، ثم الانتقال إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وذكر أهميتها ومكوناتها وعناصرها وخصائصها، ثم أنواع الثقافة التنظيمية، واثـر الثقافة التنظيمية على المنظمة، كما تناولنا مفهوم التغيير الثقافي وخطواته .

كما كان الفصل الثالث محاولة في التعرف على عوامل الثقافة التنظيمية التي تساعد وتأثر في تنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسة وذلك من خلال التعرف على القيادة الإدارية وخصائصها وأساليبها، وعلاقة القيادة بإدارة المعرفة، ثم التعرف على الهيكل التنظيمي وأنواعه المساعدة على التكيف مع التغيرات التي تحدث، وكذلك علاقته بإدارة المعرفة، كما يتم التطرق إلى نظم المعلومات وأنواعه والدور الذي يلعبه في الاتصال وتخزين والمعالجة للمعارف والمعلومات، وعلاقته بإدارة المعرفة، وقبل العامل الأخير من العوامل التي اعتمدها في دراستنا تطرقنا إلى العاملين كراس فكري مبدع ، وكجماعة وفريق عمل تعمل لتحقيق أهداف المؤسسة، وعلاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة، في الأخير تطرقنا إلى أنظمة التحفيز بأنواعها وخصائصها، وعلاقته بإدارة المعرفة.

أخيرا الفصل الرابع، هذا الفصل خاص بالدراسة الميدانية لموضوع الرسالة حيث يكون موضوع البحث في مؤسسة اتصالات الجزائرية عبر مديرياتها الوطنية، حيث نستعرض أولا نبذة على مجمع اتصالات الجزائر مع إبراز أهم الإصلاحات والانجازات المحققة، ثم نقوم عرض وتحليل النتائج من خلال خصائص العينة نشاء وتوضيح الإدارات والأقسام إضافة إلى تخصصات ومسؤوليات كل وحدة، أو مستوى يعد من بين الأهداف الأساسية للهيكل التنظيمي.

# الفصل الأول

## تمهيد :

أصبحت توفر إدارة المعرفة الكثير من الفرص لتحقيق التقدم والبقاء والاستمرار من خلال الابتكارات والإبداع في التكنولوجيا، وسائل الإنتاج و أساليب العمل، وساهمت كذلك في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح ، والدفع إلى خلق ما يسمى بالمعرفة، التي أصبحت موضوع الساعة لقطاع الأعمال الأكثر تقدما، وهو توجه أساسي وليس وقتي أو ظرفي ، وخاصة بالنسبة للمنظمات المهيمنة مثل مؤسسات الاتصال وغيرها، وبالتالي فإن إدارة المعرفة أصبحت تشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة، وتعاضم دورها بعد إدراك المنظمات أن بناء الميزة التنافسية يعتمد على تلك الموجودات الفكرية وأصول المعرفة والاستثمار فيها بما يعزز الإبداع المستمر، وتحقيق التنافس، كل هذا يتوافق ويعزز في ظل التغييرات أشمل وأعمق تتمثل في الانتقال من القديم القائم على الأشياء إلى الجديد القائم على المعرفة، وعله لا بد من تبني مشروعات ومبادرات إدارة المعرفة.

## 1. ماهية المعرفة وماهية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعاً، كما أشارت الأدبيات الحديثة أن هناك إدراكاً متزايداً بأهميتها، في هذا السياق يركز هذا المبحث على تحديد مفهوم المعرفة وأهميتها ومصادرها وأنواعها والإطار النظري لإدارة المعرفة من خلال التطرق إلى مفهوميها، خصائصها ونماذجها وتناول عمليات إدارة المعرفة.

### I. 1.1. مفهوم المعرفة

لقد حظي مفهوم المعرفة ولا يزال باهتمام متزايد من قبل العديد من المفكرين من مختلف العلوم، فقد وصفت المعرفة بالموجودات غير منظورة مثل الأسس الاجتماعية للدولة، والخبرة الواسعة، وأسلوب الإدارة المتميز، والثقافة المتراكمة للمنظمة، وأعتبر بير دركر (P.Druker) المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، ويضيف في سياق آخر أن منظمات التصنيع والخدمات والمعلومات ستقوم على المعرفة في المستقبل<sup>1</sup>، وسوف تتطور منظمات الأعمال إلى منظمات خالقة للمعرفة بطرق كثيرة، كما أنها مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تمهي الأفعال والقرارات، أي أنها عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأفكار والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير<sup>2</sup>.

كما أن المعرفة تمثل رصيذاً متراكماً لموجودات متاحة لمنظمات الأعمال بعضها صريحة وواضحة يمكن نقلها ونشرها والاستفادة منها، والبعض الآخر ضمنية تمثل معرفة ذاتية لدى الأفراد والجموعات والمنظمات، ولا تأتي المعرفة من فراغ، ولا تكون الاستفادة منها كاملة ما لم يكن المستفيد هو المساهم في خلق وإيجاد هذه المعرفة<sup>3</sup>، وأقرب تعريف إلى المعنى المجرد للمعرفة هو الذي جاء به (Nonaka et Takeuchi) في أن المعرفة عبارة عن الإجراءات، والعمليات البشرية الديناميكية لتبرير معتقدات شخصية بهدف الوصول إلى الحقيقة<sup>4</sup>، وهي كذلك منتوج التفسير والترجمة والتحليل الإنساني، وهي موجود معنوي غير ملموس، وهو يخلق الثروة للمؤسسة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> حسين حريم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006، ص 228.

<sup>2</sup> صالح أحمد صالح، دور إدارة المعرفة في تنمية القيادات الإدارية، مجلة المنصور، عدد 17 خاص، المؤتمر العلمي (11) 19-20 تشرين الثاني 2011 سنة، 2012، ص: 190.

<sup>3</sup> حسن، حسين عجلان، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، سنة 2008، ص: 15.

<sup>4</sup> ليلى مصطفى محمد، دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نيوى)، مجلة تنمية الراغبين العدد 98، مجلد 32، سنة 2010، ص: 276.

<sup>5</sup> Bartlett and christopher, ghoshal.Sumantra, **Transnational Management Text, case and reading in cross-border management .Text. cases and reading in cross-border management .3rd .ed, année 2000, P :681.**

فالمعرفة مصطلح جديد لمعنى قديم وهو العلم<sup>6</sup>، فهي خاضعة إلى كم هائل من الاجتهاد، من استهدفها لغة واصطلاحاً، ومنهم ومن وجد لها دالة اقتصادية أو ثقافية، وعليه وجدت عدة مناهج لتعريف المعرفة ولكل منهج يراهنه وحججه ومن هذه المناهج الآتي:

- المنهج المعلوماتي<sup>7</sup>: وهو منهج يرى في المعرفة، القدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف.

- المنهج الإداري: وهو منهج يرى في المعرفة، موجوداً تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات.

- المنهج الاقتصادي: وهو منهج يرى في المعرفة، أس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي.

- المنهج الاجتماعي<sup>8</sup>: وهو منهج ينصرف في تصوره للمعرفة، بأنها بنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها.

- المنهج الشمولي<sup>9</sup>: وهو منهج يرى في المعرفة، أنها تتضمن تصوراً كافة المناهج السابقة وبالتالي فهو موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن تفاعل للعوامل التقنية والتنظيمية بمد المنظمة بقدرة تجعلها في موقف يتيح لها إدراك التميز.

إذا هذه المناهج ما هي إلا اجتهادات متواصلة تستوعب وجهات نظر العديد من الباحثين والدارسين، والتي ظهرت بأتماط النظريات أو المداخل عبر مسلسل التطور النظري للمعرفة. ولا يزال هناك مشكلة بين أغلبهم بسبب عدم وضوح المفهوم وعدم وجود اتفاق حول تعريفها، وتأسيساً على ما تقدم يمكن تحديد وإضافة بعض المفاهيم للباحثين حول المعرفة.

المعرفة مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة<sup>10</sup>، وهي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة كيف<sup>11</sup>

<sup>6</sup>صبري هالة، العرب والمعرفة والمستقبل، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، 26-28 أبريل، 2004، ص:3.

<sup>7</sup>Newman, Amy, **Are you Ready for Knowledge Management**, T&D, Vol 54, Issue 9, 2000, P: 71.

<sup>8</sup>Wick, Gorey, **Knowledge management for Technical Communicators**: TC, November, Vol7, issue9, 2000, P: 525.

<sup>9</sup>Jillinda J, Kidwell, Karen M, Vanderlinde and Sandra L, Johnson, **Applying Corporate Knowledge Management practices in Higher**, EeducationEducause Quarterly, 2000, P: 45.

<sup>10</sup>الصباغ، عماد عبد الوهاب، علم المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص:6.

<sup>11</sup>عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006، ص:25.

وخلاصة هذا نستطيع القول والإشارة إلى وجود حقائق على المعرفة منها، أولاً أنها ليست وليدة اليوم ولكنها عبارة عن مزيج معقد من المفاهيم والأفكار، والمناهج، بواسطته يمكن التغلب على ما نواجهه من مشكلات في جميع المجالات التي نعلمها<sup>12</sup>.

ومن الجدير بالذكر أنه هناك فرق بين مفهوم البيانات و المعلومات والمعرفة، وعليه لا بد من توضيح طبيعة العلاقة بينهما، إذ تعرف البيانات على أنها مجموعة من الحقائق والملاحظات والإدراك، فهي تعكس أرقاماً لكن دون سياق يعطي معنى، بينما المعلومات هي عبارة عن البيانات نفسها بعد معالجتها، وإعطاء معنى، بحيث تصبح ذات قيمة وفائدة يمكن الاستفادة منها في الوظائف الإدارية، إلا أن المعرفة هي المعلومات عندما يتم فهمها وتطويرها بحيث يترتب على تطبيقها أنماط إبداعية في الأداء، إذ تم وصفها على أنها أكثر غنا وعمقا من المعلومات على الرغم من أنها تعتمد على المعلومات<sup>13</sup>، إذا المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة، وبعد توضيح مفهوم المعرفة لا بد من توضيح مفهوم البيانات والمعلومات لأن ثمة علاقة تربط ما بين المفاهيم، وهي أن التفريق بين هذه المفاهيم يعتمد على درجة تنظيمها وقدرة الشخص على تفسيرها ومعالجتها، وقد ارتقى الباحثون من المعرفة وصولاً إلى الحكمة، حيث تعد هذه الأخيرة ذروة هذا الارتقاء، لأن الحكمة تمثل ذروة الهرم المعرفي لمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة<sup>14</sup>.

**I. 1.1.1. البيانات:** هي الأرقام والنصوص والرسوم والصور والأصوات، وجميعها يمكن تخزينها ومعالجتها بالحاسب الآلي، كما أنها حقائق خام غير منظمة ليس لها معنى تحتاج إلى تنظيم ومعالجة لتحويلها إلى معلومات ذات معنى<sup>15</sup>.

**I. 2.1.1. المعلومات:** هي بيانات بعد إضافة معانٍ عليها، أو هي المعاني التي يعطيها الأفراد للبيانات الواردة إليهم، أي معالجتها وتنظيمها بحيث يكون محتواها مناسباً لاستخدامات معينة، إذاً يمكن القول أنه يمكن الحصول عليها من خلال معالجة البيانات، هذه المعالجة تكون على شكل تصنيف أو ترتيب أو عمليات حسابية

<sup>12</sup> ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية - دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى - منطلبتكمي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2006، ص: 40

<sup>13</sup> خالد يوسف الزعبي، خالد محمد أبو الغنم، أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية من وجهة نظر العاملين، (دراسة ميدانية على محافظات جنوب الأردن)، مجلة مؤتم للبحوث والدراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 27، العدد 2، سنة 2012، ص: 262.

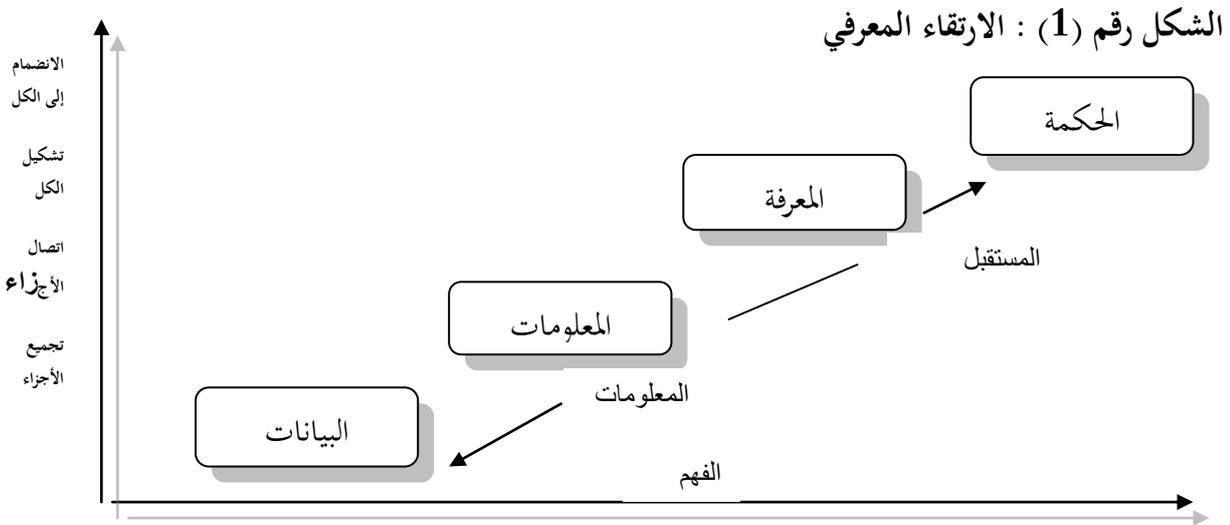
<sup>14</sup> داسيوهية، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، 2014، ص: 40

<sup>15</sup> عبد الفتاح عبد الرحمن، كراسنة وسيممة محمد توفيق الخليلي، مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، سنة 2009، ص: 295.

منطقية، أو تعديل على النصوص و الصور وتحريرها، وبمعنى آخر يكمن الفرق بين البيانات والمعلومات في درجة التنظيم، فهي المخرجات الأساسية للبيانات وفقا لمدخل النظم، كما تمثل المعلومات أيضا في حقائق وبيانات منظمة تشخص وفقا محددًا أو ظرفًا أو تشخيص تحديدًا ما أو فرصة محددة<sup>16</sup>.

**I. 3.1.1 المعرفة:** هي الخبرات ومفاهيم ومعتقدات، أو هي معلومات يتم بها التواصل والمشاركة بين الأفراد بعضهم البعض ، قابلة لتطبيق تعتمد على الخبرات السابقة، كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة من القدرات الرئيسة والأفكار والقوانين والإجراءات التي تبني عليها أساليب العمل والقرارات، وتحتوي على معلومات منظمة ومعالجة لإعطاء معنى واضح وتعلم تراكمي أو اطلاع واسع على المشكلة أو العملية الإدارية قيد الدراسة<sup>17</sup>.

**I. 4.1.1 الحكمة:** نضوج التجربة وتكرارها وتراكم الخبرات الحياتية بمرور الزمن للمعارف فتصبح حكمة، فهي تحتوي في طياتها كل من البيانات والمعلومات والمعرفة لأنها تمثل أعلى درجات المعرفة.



المصدر: داسي وهيبية ، مرجع سبق ذكره، ص:40.

<sup>16</sup> ناصف، أحمد مصطفى ، فعاليات نظام إدارة المعرفة في المنظمات لتحويلها إلى الاقتصاد الرقمي في القرن الواحد والعشرين، دورية التقدم العلمي، العدد التاسع والثلاثون، الكويت، سنة 2000، ص:23.

<sup>17</sup> عبد الفتاح عبد الرحمن، كراسنة وسيمة محمد توفيق الخليلي، مرجع سبق ذكره، ص: 295.

كما أنه يمكن النظر إلى المعرفة من خلال ثلاث جوانب رئيسية للمعرفة كالآتي:

### I. 2.1. الجوانب الرئيسية للمعرفة

I. 1.2.1. المنظور الهرمي<sup>18</sup>: ومن خلاله يمكن طرح الأسئلة التالية ما هو أساس المعرفة؟ ومن أين بدأت؟

وكيف تبني المعرفة في عقولنا وكيف تبني في المؤسسات؟

وللإجابة على هذه الأسئلة وفق هذا المنظور فإن هناك هرمية تبدأ من البيانات كما سبق ذكرها، وهي المادة الخام بأشكالها الأربعة، الأرقام، الكلمات، الأصوات، الصورة لها قيمة ولا تعبر على شيء، وتليها في هذه الهرمية المعلومات التي هي بيانات منظمة بطريقة مجدية وقابلة للتطبيق، ومن خلال فهم المعلومات وتحليلها وتطبيقها نصل إلى المعرفة (المستوى الثالث من مستويات الهرم) فتشمل على هياكل المعلومات، والمبادئ، والخبرات واتخاذ القرار، وحل المشكلة، وعند هذا المستوى الثالث يتمكن الناس من التعامل بذكاء مع مصادر المعلومات المتاحة، ومن ثم اتخاذ خطوات العمل، يلي ذلك مستوى الخبرة، التي هي الاستخدام الملائم والفعال للمعرفة من أجل تحقيق النتائج وتحسين الأداء، وأخيرا تأتي القدرة التي تعني القدرة والخبرة المنظمة لتوليد منتج أو خدمة أو عملية على مستوى عال من الأداء<sup>19</sup>، كما هو مبين في الشكل (1):

### الشكل رقم (2) : المنظور الهرمي للمعرفة كما صورته كل من (Liebuits وBeckman)



Source: Marquard, Michael J ,” Building the Learning Organization, U.S.A”., Davis-Black Publishing Company ,2000 , p :23.

<sup>18</sup> محمد الجيزاوي، مفاهيم أساسية لإدارة المعرفة، [www.ckfu.org/vb/attachement](http://www.ckfu.org/vb/attachement)، تاريخ الصفح: 08/2014، ص:2.

<sup>19</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار النشر والتوزيع عمان، الطبعة الثانية، السنة 2014، ص: 49.

I. 2.2.1. منظور المعرفة الزمنية<sup>20</sup>: يقوم على أساس النمذجة القياسية للمعرفة حيث انه يستبدل

النموذج القياسي للعصر الصناعي بالنموذج القياسي الحالي في عصر تكنولوجيا المعلومات. فالمنظور القياسي للعصر الصناعي يعتمد على القياس، أما المنظور القياسي الحالي للعصر تكنولوجيا المعلومات فهو الإلكتروني، إذ أن هذا المنظور يقوم على أساس النمذجة أو القياسية للمعرفة وذلك بوجود معيار قياس تقاس عليه المعرفة، ومنه كان هذا التطور من النموذج القياسي للعصر الصناعي إلى النموذج القياسي الحالي في عصر التكنولوجيا المعلومات.

كانت مواصفات العصر الصناعي تقوم على الوثيقة التقليدية (الورقيات) كل شيء يحفظ على الأوراق، كما يعتمد على الذكاء الإنساني في حفظ الأشياء، بوجود نماذج وقواعد تقليدية لتختلف على ما كانت فيه في عصر تكنولوجيا المعلومات فأصبحت الوثائق رقمية إلكترونية لتطلق عليه اسم قرن الإلكتروني.

في الدول التي يحكم عليها أنها متطورة بقدر إنشاءها للحكومة الإلكترونية (تحول المهام الحكومي من الأداء التقليدي الورقي إلى الأداء الإلكتروني)، وميزتها 24/7 أي عمل سبعة أيام على أربعة وعشرين ساعة (صراف آلي... الخ)، واستبدال الذكاء الإنساني بالذكاء الصناعي (نقل خبرات العقل البشري إلى الآلة)، ويتميز هذا المنظور بوجود نموذج أنظمة الخبرة القائمة على القواعد والنماذج، فالكثير من البرامج على الحاسوب تقدم لها البيانات فتقوم بالتدقيق والتحليل.

و من خلال هذا المنظور المعرفية الزمنية ننظر للمعرفة من خلال سياقها التاريخي الذي بدأ من العصر الصناعي ووصل إلى عصر تكنولوجيا المعلومات، لا يمكن توقع إلى الحد الذي ستصل إليه بسبب سرعة التغير تكنولوجيا (كسرعة تطور الانترنت وتدفق المعلومات)، والجدول الموالي رقم (1) يبين لنا الفرق القائم بين نموذج العصر الصناعي و نموذج عصر التكنولوجيا المعلومات.

جدول رقم (1): الفرق بين النموذج العصر الصناعي و نموذج عصر التكنولوجيا المعلومات

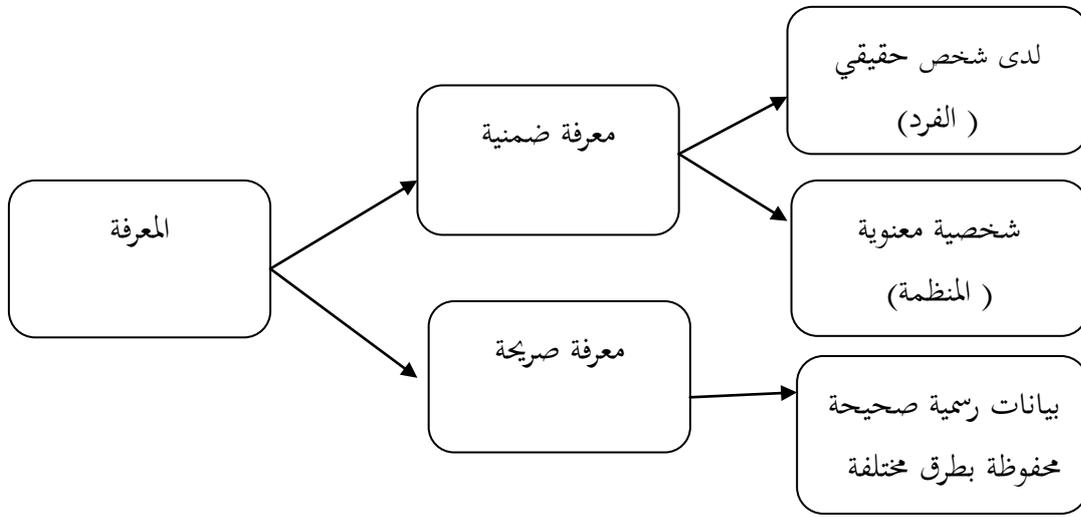
نموذج العصر الصناعي	نموذج عصر تكنولوجيا المعلومات
الوثيقة التقليدية	الوثيقة الرقمية الإلكترونية
الذكاء الإنساني	الذكاء الصناعي
النماذج والقواعد التقليدية	الأنظمة الخبيرة القائمة على القواعد والنماذج

المصدر: محمد الحيزاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 2.

<sup>20</sup> محمد الحيزاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 2.

I . 3.2.1. المنظور الإنساني: يقوم على أن المعرفة شقين أو جزأين، الجزء الظاهر والجزء ذو سمة ضمنية<sup>21</sup>، الشق الثاني ما يتبقى عند الفرد أو في رأسه كرمز للمعرفة الضمنية أو الكامنة لا يعرفه غيره ، وهو كنز من كنوز المؤسسة، إذا امتلكت هذه الأخيرة لشخص مميز وله خبرات مميزة. أما الشق الأول المعرفة الصريحة المتمثلة في البيانات الرسمية النظامية الصلبة التي تقرأ كميًا والطرق المختلفة لحفظها، أي يمكن التعامل معها وتحويلها إلى وثائق قابلة للنقل. والشكل الموالي رقم (2) يوضح ذلك:

الشكل رقم (3) : المنظور الإنساني للمعرفة



المصدر: محمد الحيزاوي، مرجع سبق ذكره، ص:2.

### I . 3.1. أنواع المعرفة

لفهم المعنوي الحقيقي لما تناوله في هذا الجانب نحاول استدرجه في هذا المثال البسيط ، (لمهندس ترك عمله بمنظمة بعد مدة، حيث كان يشرف على آلة، بمرور الوقت أصاب الآلة عطب، حول المهندسين آخرين إصلاح العطب لكن بدون جدوى، فاضطرت المنظمة إلى الاتصال بالمهندس المستقيل من منصبه لإصلاحها، وفعلا لب الدعوة وتمكن من إصلاحها في وقت وجيز، ولتقديم مصاريف الإصلاح للمهندس طلب مبلغ ألف دولار، فكان المبلغ يرى فيه مسئولو المنظمة مبالغة، لأن وقت الإصلاح كان قليل ، والمواد المستعملة ضئيلة، فطلبوا منه تحرير فتوره حول التكاليف المستهلكة لإصلاح الآلة، فحرر فاتورة بواحد دولار تم الإصلاح، وتسعمائة وتسعة وتسعون

<sup>21</sup>Herschel,R,T, Chief Knowledge Officer M Critical Success Factors For Knowledge : Information Strategy, El Vol :16, issue 4, 2000,P:42

دولار ثمن معرفة كيفية تركيب هذه المواد). إذن قيمة المعرفة عالية، وكلما عرف شخص أشياء لا يعرفها غيره كلما استفاد من هذه المعرفة بشكل جيد وحقق دخل كبير، هذا ما ينطبق على كل منظمة في مجال عملها فكلما كانت معلومات كبيرة، وكلما فهمت ما تقوم به بطريقة أفضل فإنه أكيد سيكون لها تحقيق أرباح أكثر من المنافسين، لذلك نجد أن كل منظمة تحاول أن تتبنى قواعد بيانات خاصة بها.

و التي لا تمتلك قواعد بيانات فهي منظمة فاشلة ولا تستطيع مواكبة العصر الحديث، فالمنظمة القوية هي التي تمتلك قواعد بيانات خاصة بالموظفين، أو قواعد بيانات عن العملاء (المميز، وسط، أقل من ذلك... الخ)، المورد (الأعلى، الأوسط، الأقل قيمة... الخ)، المنافسين (الأقوياء، الضعفاء... الخ)، وهو أساس ولب إدارة المعرفة أي كيف تدير المنظمة معارفها والتي بدورها تصنف إلى عدة أنواع منها<sup>22</sup>:

- I. 1.3.1 معرفة الصريحة:** هي التي يمكن التعبير عنها في لغة رسمية، القياسية، المرمزة، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعلم، كما أنها تسمى أيضا المعرفة المتسربة.
- I. 2.3.1 معرفة ضمنية:** هي التي يمكن التعبير عنها في لغة غير رسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق والنوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعلم، وتسمى كذلك المعرفة المتصقة، لأنها كامنة في الإدراك العام للعقل البشري.

#### جدول رقم (2): الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة

معرفة واضحة	معرفة ضمنية
رسمية، قياسية	غير رسمية، الذاتية
مرمزة، نظامية، الصلبة	غير مرمزة، غير نظامية
معبر عنها كميًا	معبر عنها بالطرق النوعية والحدسية
قابلة للنقل والتعلم	غير قابلة للنقل والتعلم

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على المصادر العلمية

<sup>22</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص: 44

كما يوجد تصنيف الذي يدرج من المعرفة الإجرائية وصولاً إلى معرفة الأغراض<sup>23</sup> :

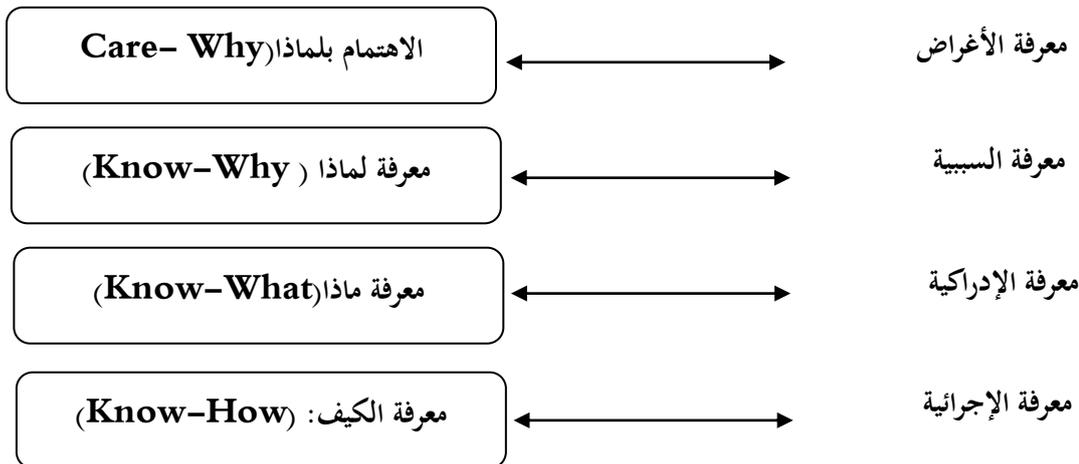
I. 3.3.1. المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف (Know-How): وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل أو القيام بها، وهي تطابق المعرفة الشائعة.

I. 4.3.1. المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا (Know-What): وهي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.

I. 5.3.1. المعرفة السببية أو معرفة لماذا (Know-Why) : وهي المعرفة التي تتطلب فهماً أعمق للعلاقات البنية عبر مجالات المعرفة وهذه المعرفة تتطلب منظور النظم وبناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات والأنشطة في السياقات المعقدة وغير مؤكدة.

I. 6.3.1. معرفة الأغراض أو الاهتمام بلماذا (Care- Why): وهذه المعرفة تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد الخيارات الإستراتيجية ومبادلات التكلفة العائد المرتبطة. ويضيف الكاتب ملاحظة مهمة متعلقة بالدراسة أن تعاريف المعرفة تركز على الجوانب العقلانية، ومع ذلك فإن الثقافة (وهي نمط من الإدراك المعرفي الموزع والمتقاسم) بوصفها ذلك الكل من التقاليد والقيم والشعائر والقصص وغيرها في جوانبها العقلانية والعاطفية والأخلاقية، هي نمط من المعرفة<sup>24</sup>.

#### الشكل رقم (4): تصنيف المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 48

<sup>23</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

<sup>24</sup> مرجع نفسه، ص: 47.

I. 4.1. قيمة وفجوة المعرفة بالنسبة للمنظمة

I. 1.4.1. قيمة المعرفة بالنسبة للمنظمة : تعتمد قدرة المنظمة في اكتشاف المعرفة على عاملين ، ومن

خلافهما فقط يمكن جعل المعرفة ذات قيمة عالية هما:

-الوصول للمعرفة من خلال أشخاص داخل المنظمة.

-الوصول إلى التكنولوجيا المطلوبة لاستغلال تلك المعرفة.

كوجود مهندس في مصنع صمم ماكينة جديدة تمثل تطوراً نوعياً في المصانع وتحديث طفرات في الإنتاج ( تمثل هذه النقطة العامل الأول)، ولكي تحقق هذه المعرفة الجديدة أثرها ينبغي تقديم تسهيلات من قبل المصنع والقائمين على التصنيع لجعلها حقيقة (العامل الثاني)، وبذلك يمكن للمصنع أن يعظم الأصل المعرفي الذي سيضيف له ميزة تنافسية فور تشغيلها.

I. 2.4.1. فجوة المعرفة بالمنظمة : تتطرق الباحثون لمفهوم الفجوة المعرفية وذلك لأجل التعبير عن الامتداد

الفاصل بين ما تعرفه المنظمة فعلاً وبين ما يجب أن تعرفه<sup>25</sup> ، ولقد أشير إلى هذا المعنى عندما أريد لتؤكد على أنها الفجوة بين الذي يجب أن تعرفه المنظمة لتنفيذ الإستراتيجية وما الذي تعرفه تلك المنظمة واقعياً عن إدارة المعرفة بالاعتماد على المعرفة الإستراتيجية وخرائط الإمكانيات<sup>26</sup>. عندما تعمل المنظمة بالمعرفة الصريحة التي تملكها فقط فهذا يعني أنها لا تعمل إلا بجزء الأصغر من معرفتها الكلية، وعندما تعمل المنظمة، من أجل إنشاء القيمة لزيائنها في السوق وتحقق الميزة التنافسية على منافسيها، فأنها قد تعمل بمعرفة أكبر من ذلك ولكن تظل مرة أخرى تعمل بمعرفة أقل من معرفتها الكلية<sup>27</sup>. وفي كلا الحالتين هناك فجوات معرفية التي يمكن إجمالها في فجوتين أساسيتين هما كما هو موضح في الشكلين كما يأتي:

أ - الفجوة الداخلية (خاصة بنقاط القوة والضعف بالمنظمة): ينظر لها من زاويتين<sup>28</sup>:

- فجوة الفعل والإمكانية: أي الفرق بين ما تعمله الشركة فعلاً وما تستطيع عمله، ومنها نحدد بدقة القدرات الذاتية للمعرفة في المنظمة.

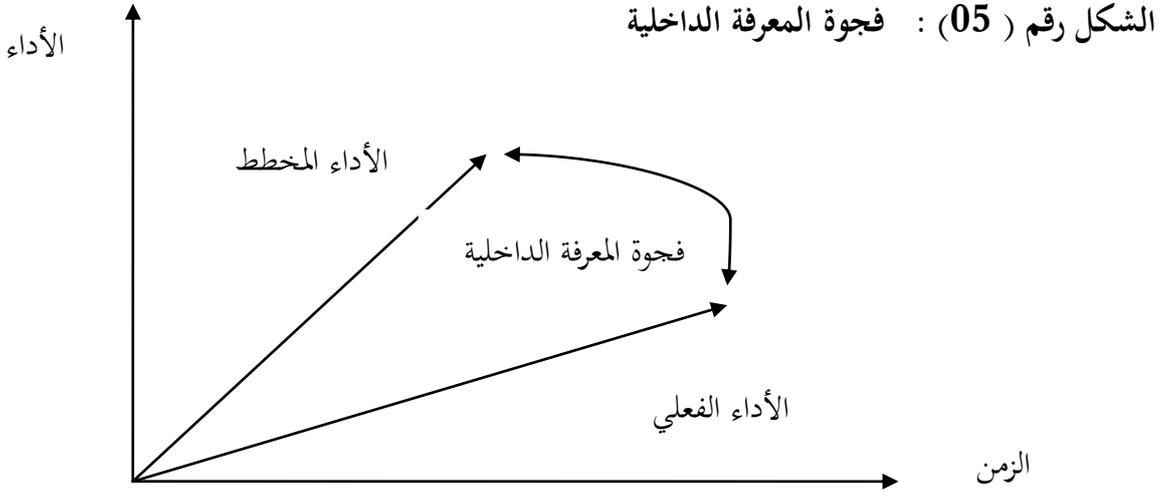
<sup>25</sup>Zack, Michael H, Developing a Knowledge shategy , California Management Review, vol 41, N° 03, spring , 1999 ,p:135

<sup>26</sup>صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي بحث تحليلي لآراء عينة من الأكاديميين في ملكيات الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 65، المجلد 18، سنة 2012، ص:36

<sup>27</sup>بجيم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم الإستراتيجية والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، نص:60.

<sup>28</sup>مرجع نفسه، ص:169

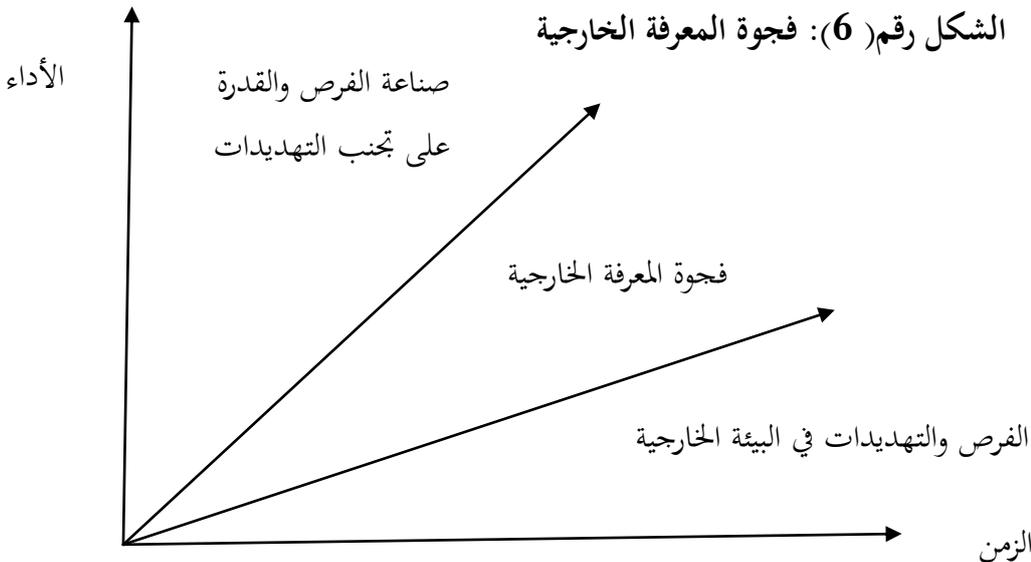
- فجوة بين الإمكانية والهدف : الفرق بين ما تستطيع الشركة فعله وما يجب أن تفعله, ومنها نحدد بدقة إمكانات التطور الداخلية في المنظمة.



المصدر : نجم عبود نجم ، المفاهيم الإستراتيجية والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، نص: 169

ب - الفجوة الخارجية (خاصة بالفرص والتهديدات) التي تتعرض لها المنظمة: ينظر إليها كذلك من زاويتين: فجوة المتاح والإمكانية: أي الفرق بين ما تتيحه البيئة فعلاً وما تستطيع فعله المنظمة، ومنها نحدد مدى جاهزية المنظمة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

فجوة بين الإمكانية والقدرة على صناعة الفرص وتجنب التهديدات: أي الفرق بين إمكانات المنظمة وما تستطيع به التأثير في قيادة بيئة المعرفة، ومنها نحدد بدقة إمكانات المنظمة في التأثير في البيئة الخارجية. فلا تكون مستجيبة لها فقط بل يتعدى ذلك فتؤثر فيها بما يخدم مصالحها وتقود صناعة المعرفة في هذا المجال.



المصدر : نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص: 169

## I. 5.4. تشخيص الفجوة المعرفية ومعالجتها

إن مواجهة هذه الفجوات في حالاتها الأربعة هي مشكلة تتعلق بالدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة ليس فقط قدراتها الداخلية (نقاط الضعف والقوة) ، خصائص بيئتها الخارجية (فرصها وتحدياتها) ذات العلاقة بقدراتها الجوهرية المادية، وإنما الأهم الأبعاد المتعلقة بالمعرفة والتميز في إدارتها واستغلالها في تحديد هذه الفجوات بدقة وتبني المشروعات لمعالجتها بما يجعل المنظمة تتجاوز فجوتها الداخلية والخارجية ، وتحقيق ميزة حقيقية بمقياس المعايرة الخارجية (التفوق على أفضل منافسيها في السوق) <sup>29</sup> ، كما رأى الباحث الكبيسي أن سبب هذه الفجوة يعود لمنشأ المعرفة أو الطبيعة البيئية ، وللمعوقات الاجتماعية والسياسية والإدارية، أو البعد السيكلوجي و السيوسولوجي، أو إلى تحكم الميول والعادات والدوافع في سلوكيات البشر <sup>30</sup> ، كما تم توضيح تحليل الفجوة ببعدين الداخلي والخارجي على أن تقييم فجوة المعرفة الداخلية للمنظمة يتم بالقياس إلى إستراتيجية معرفتها، وتقييم فجوة المعرفة الخارجية، كما يتم بالقياس إلى منافسيها <sup>31</sup> ، ولابد هنا إدراك أن الفجوة المعرفية تفهم في مجالها حصراً، فقد يعبر عن الفجوة في المجال الإداري أو الفني ، وهكذا للمجالات الأخرى في المنظمة. وهناك أربعة مشروعات شائعة بين المنظمات التي تساعد على تطوير إدارة المعرفة فيها، وهذه المشروعات هي <sup>32</sup> :

## I. 1.5.4. إنشاء الشبكة الداخلية: تستخدم في الغالب لدعم الوصول وتبادل المعرفة ضمن المنظمة، وقد

تتوسع حدود هذه الشبكة بشكل متزايد لتشمل التحالفات والموردين والزبائن بنظام يسمح لهم أن يشاركوا بتبادل المعرفة من خلال الشبكة الخارجية، ولا بد من الإشارة إلى أن التكنولوجيا المعلومات يمكن أن تعمل بطريقة تؤدي إلى تعزيز الاهتمام بالمعلومات على حساب المعرفة مما يفقد المنظمة تميزها وقدرتها الجوهرية المستندة على المعرفة.

## I. 2.5.4. إنشاء مستودع البيانات/ المعرفة: والأساس في تشكيل مستودع المعرفة هو مستودعات البيانات التي

يتم تفسير محتواها من قبل إدارة المعرفة لجعل العاملين في وضع أفضل من حيث الاستعلام والفهم لتلك البيانات.

## I. 3.5.4. تنفيذ أدوات القرار: إن جعل ثروة المعرفة المتاحة في جميع أنحاء المنظمة يحقق منفعة حقيقة للشركة

التي ترغب في تحسين قدرة العاملين على صنع القرار.

<sup>29</sup> مرجع نفسه، ص: 171.

<sup>30</sup> الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، مصر، 2005، ص: 72-73.

<sup>31</sup> Zack, Michael H, op-cit, P :134.

<sup>32</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص: 171.

I. 4.5.4. تحقيق التشارك الجماعي لدعم التشارك: إن التشارك يستخدم بقوة للتوليد الجماعي للمعرفة ونقلها وتقاسمها، وينظر إلى هذا المصطلح على أنه وسيلة لتقاسم الأفكار وطريقة للتدفق الحر للمعرفة بأكثر مما تسمح به مستودعات المعرفة أو أنظمة دعم القرار.

## II. مدخل لإدارة المعرفة:

نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد إجماع بين المنظرين للوصول إلى تعريف موحد لإدارة المعرفة فلو وضع عشرة خبراء ومختصين في مجال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لتعريفها لخرجوا بثلاثين تعريفاً على الأقل<sup>33</sup>، منهم من ينظر إليها كعملية تتكون من مجموعة من النشاطات، ومنهم من يعرفها من خلال المقومات الضرورية لنجاح إدارة المعرفة.

## II. 1. ماهية ومدخل إدارة المعرفة

### II. 1.1. ماهية إدارة المعرفة

يرى (Rastogé) أن إدارة المعرفة بالعملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وجزئها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية<sup>34</sup>، هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة أو مؤسسة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وجزئ كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي، أو هي العملية التي تهتم بجمع المعرفة ونشرها على نحو يحقق الفائدة للأفراد والمنظمة<sup>35</sup>، بالتالي هي محاولة التعرف على القدرات المنغوسة في عقول الأفراد والارتقاء بها، فالمدير في المنظمة يصب كل جهده إذا وجد لديه أفراد متميزين ولديهم خبرات في كيفية التعرف على هذه الخبرات والمعارف وتطويرها حتى تكون نوعاً من الأصول التنظيمية والتي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المنظمة على قراراتهم اعتماداً أساسياً، كما هي الالتزام من جانب المنظمة بإيجاد وخلق (صناعة) معرفة جديدة ذات علاقة بمهام تلك المؤسسة ونشرها داخلها وتحسينها في شكل سلع وخدمات ونظم محددة، أي أن إدارة المعرفة مدخلاً لإيجاد أو إضافة قيمة من خلال زيادة فعالية استخدام المهارات والخبرات والسلطات التقديرية الموجودة لدى الأفراد بأنه طريقة سواء داخل المنظمة أو

<sup>33</sup> عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

<sup>34</sup> طالب أصغر دومة، سوسن جواد حسين، دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13/47، الأردن، 2007، ص: 168.

<sup>35</sup> عبد الفتاح عبد الرحمن، كراسنة وسمية، محمد توفيق الخليلي، مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، سنة 2009، ص: 297.

خارجها<sup>36</sup>، وعرفت أيضا على أنها مجموعة الحقائق ووجهات النظر والآراء، والأحكام وأساليب العمل، والخبرات والتجارب، المعلومات، البيانات والمفاهيم، والاستراتيجيات، والمبادئ التي يمتلكها الفرد والمنظمة<sup>37</sup>، وذكر على أنها كذلك عبارة عن مصطلح يرتبط بالعمليات أو المراحل من أجل إيجاد ونشر، واختبار، واستخدام المعرفة لأغراض مفيدة<sup>38</sup>.

ومن هنا ترى الدراسة أنه يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها جميع العمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعد ضرورية وهامة للأنشطة الإدارية المختلفة كصنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي من خلال تفاعل أربعة عناصر هي: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات، والقيادة التنظيمية<sup>39</sup>، وهذه العمليات واستراتيجيات التي تتحكم وتنظم كل ما يحيط بالأفراد داخل المنظمة أو خارجها من بيانات ومعلومات، أفكار، قدرات، اتجاهات، سواء كانت موجودة أو يتم البحث عنها، ومن خلال التنفيذ والتطبيق الفعال لهذه العمليات والاستراتيجيات يتم التطوير التنظيمي داخل المنظمة والاستفادة منه.

كما تعد إدارة المعرفة مدخلا لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة بهدف إيجاد توليفة معرفية أفضل مما هي عليه، أي كل ما يحيط بالأفراد داخل المنظمة أو خارجها مما سبق ذكره، وبالتالي يعد هذا المدخل الأقرب إلى عملية التحسين المستمر<sup>40</sup>، وهناك أربعة مداخل أساسية اتفق عليها عدد من الكتاب.

**II . 1.1.1 المدخل المعلوماتي:** ويتمثل هذا المدخل في تدرج البيانات، المعلومات، المعرفة.. الخ<sup>41</sup>، والتي تعمل على تحسين عملية صنع القرار ومن ثم التحول إلى أنشطة تؤدي بدورها إلى تحسين نتائج الأعمال، بعد استعمال أنشطة معالجة لها وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.

**II . 2.1.1 المدخل التكنولوجي:** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث، ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي، وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري، والتكنولوجيات المتميزة، وتعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية<sup>42</sup>.

<sup>36</sup>Ruggles R, *The State Of ationKnowledge Management in ractice California Mngement*, Review vol4,N°3.2008,P :80.

<sup>37</sup>الملكاوي،ابراهيم الخلوف ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، سنة 2010.

<sup>38</sup>Zack,M.H,*Managing Codified Knowledge* , Sloan Management,Review Vol40, 2009 ,N°4 P-P :45-48.

<sup>39</sup>عيسان،صالحه عبد الله، العاني وجيهة ثابت، دور التكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس،المنائر ،مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة البترا، المجلد12، العدد1، سنة2008،ص-ص:59-106.

<sup>40</sup>ليلي مصطفى محمد، مرجع سبق ذكره،ص:269

<sup>41</sup>نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره،ص-ص:114-115.

**II . 3.1.1 المدخل الثقافي:** يركز هذا المدخل على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات

المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة<sup>43</sup>، كما أنه يعد إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم، وكذلك الهياكل التنظيمية، لتتناسب مع الاحتياجات الجديدة، وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية<sup>44</sup>.

**II . 4.1.1 المدخل الاقتصادي:** وينطلق من كون المعرفة ليست موردا من موارد المنظمة (كالأرض ورأس

المال والعمل) فحسب بل أهمها على الإطلاق، فالمعرفة كما يراها الاقتصاديون وعلى رأسهم دركر (Drucker) تمثل رأس المال الفكري والذي يتمثل في نخبة العاملين الذين لديهم من قدرات معرفية وتنظيمية لإنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة، ويتعلمون بشكل مستمر كيف يعملون على تغيير مؤسساتهم وزيادة قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، وقد أشار ستوارت (Stewart) إلى أن رأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري ورأس المال المادي فضلا إلى رأس المال ألزبوني<sup>45</sup>.

**II . 2. أهمية إدارة المعرفة:**

رغم تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة لما تكتسبه من أهمية من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وأن الهدف الأساسي هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهدافها بتحقيق الفاعلية والكفاءة من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، هذا يوضح لنا أن ثمة اتجاه متزايد في قطاع الأعمال في الفترة الحالية يتمثل في تحويل الأعمال إلى أعمال قائمة على المعرفة، وتحويل المنظمات نفسها إلى منظمات خلاقة للمعرفة، وهذا ما جعلها ترصد أموالها واستثماراته الكبيرة لمشروعات إدارة المعرفة ما يشير بوضوح إلى تحول تركيزها من الأصول المادية إلى أصول المعرفة ورأس مال فكري. وتقوم إدارة المعرفة كذلك بتوفير قدرات وإمكانات واسعة في تقنية المعلومات لتنعكس جميعها على سلوك الأفراد في المنظمة وتلامس قدراتهم وإمكاناتهم وتؤثر على نماذج الأعمال والتقنية المعتمدة التي تعمل على تحقيق الانسجام بين الممارسات والتوجيهات الحالية والمستقبلية، والمتابعة المستمرة للتأكد من بناء القدرات المعرفية والعمل المستمر على تطويرها وإدامتها ويمكن إبراز أهمية إدارة المعرفة من خلال ما يلي:

<sup>42</sup>Dueck, G, Views of knowledge are Human Views ,IBMSystems journal ,Vol40, N°4, 2001,p-p :885-885.

<sup>43</sup>Bapuji, H, Crossan,M, External Knowledge Management Strategie an firm performance in gherdi s,nicolini d.(eds) ,the passion for learning ,university of trent ,2005,Vol 1, p-p:522-540.

<sup>44</sup>القبوي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، درا الشروق للنشر، عمان سنة 2009 ص: 322.

<sup>45</sup>إيلي مصطفى محمد، مرجع سبق ذكره، ص : 270.

**II .1.2 . المنافسة:** لابد من تطوير المعرفة وإدارتها بمعدل سريع، لمواجهة تزايد تنافسية السوق وارتفاع معدل الابتكار.

**II .2.2 . تحدي حركة القوى العاملة:** من أسباب فقدان المعرفة الاتجاه المبكر للموظفين نحو التقاعد المبكر أو الانتقال، وقد يكون هذا التحرك متزايد إذا ما أحس الموظفون أن وظيفتهم سلسلة من المشروعات التي ترعاها سلسلة من الشركات.

**II .3.2 . القاعدة أو الأساس العالمي:** أغلب المنظمات أصبحت ذات طابع دولي ولديها علاقات مع الموردين والزبائن الأجانب، وهو الأمر الذي يلزم أن التشغيل الانتقالي يتطلب اتصالات تنظيمية قوية وقدرات عالية في الاحتفاظ بالمعرفة، و الوصول إلى المعلومات بشكل سريع، وتحقيق كفاءة استخدام، وتكلفة مصادر المعلومات كما أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات الاقتصادية، من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، كما تعني إدارة المعرفة بالمعرفة الموجودة لدى الأفراد، ويمثل العنصر البشري فيها ركيزة أساسية مهمة، فهي ليست مجرد مفهوم يستند إلى التكنولوجيا، فبالرغم من أن التكنولوجيا تدعم إدارة المعرفة إلا أنها ليست العامل الأول فيها كما تتمثل أهميتها في أنها لا تركز فقط على ناتج العمل الذي يقوم به الفرد، بل تستفيد من خبراته ومعرفته وتحدث تفاعلا في معرفة الأفراد مما يشجع على نشر ثقافة الإبداع في المنظمة<sup>46</sup>.

## II .3 . أهداف إدارة المعرفة:

تشير الدراسات أن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو إدراك المنظمة لمعرفتها سواء بشكل فردي أو جماعي ، لتشكيلها من خلال استعمال المعرفة بشكل فعال وكفؤ التي يمكن أن تحصل عليها<sup>47</sup> ، كما تهدف إدارة المعرفة إلى جملة من الأهداف هي كالاتي<sup>48</sup>:

- اسر المعرفة من مصادرها وتخزنها وإعادة استعمالها.
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

<sup>46</sup> حسن، منال صبحي عبد الكريم، إستراتيجية إدارية ترويجية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان ، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، سنة 2008، ص: 26-27.

<sup>47</sup> Maryam, Alavi, An Empirical Examination of the Influence of Organizational Clture on Knowledge Management Practices, Journal of Management Information System, vol 22, N° 3, 2005, PP :191-224.

<sup>48</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 60.

- خلق بيئة تنظيمية التي تشجع كل فرد من المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.
- كما أن إدارة المعرفة تهدف إلى البحث والعمل على تسهيل التشارك في المعرفة بين أعضاء المنظمة بفاعلية وكفاءة، وحتى تتحقق أهداف إدارة المعرفة ينبغي على المنظمة أن تبني مدخلا شاملا متكاملًا تحقق من ورائه النجاح المطلوب، ويكون هذا المدخل قادرا على <sup>49</sup> تزويد المنظمة بالمعرفة الضرورية واللازمة لعمليات التطوير والتحسين وتحويل العمليات لتساهم بصورة فاعلة في تحسين وتطوير وتقديم المنتجات الجديدة مع تحديد نوع وطبيعة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة لتحقيق رسالتها وأهدافها، وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية.

## II. 4. نماذج إدارة المعرفة:

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات في بناء إستراتيجيتها وافترضاها الأساسية. ونعرض فيما يأتي لبعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في المنظمات التي أخذت تعول على المعرفة الكثيفة في أعمالها <sup>50</sup>:

<sup>49</sup> Malhotra, Y, **Measuring Knowledge Assets of a nation : Knowledge Systems for Development. United Nations Advisory Meeting of the Departement of Economic and Social Affairs : division of public administration and Development Management ,New York , 2003, PP : 4-5.**

<sup>50</sup> محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

## II . 1.4 . نموذج ليونارد بارتون: وهو نموذج قائم على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية، كما

أنها تكون على أربعة أشكال هي:

- المعرفة قد تكون في شكل مادي، وهذه يمكن أن تكون في منظمة تصميم متمثلة في براءة الاختراع. و هي التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة.

- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية ن وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فعالية.

- المعرفة تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين، أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.

- أخيرا المعرفة قد توجد أيضا قيما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة) للعمل في معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المنظمة لتشمل في المنتجات والخدمات والعمليات (التكنولوجيا) والأنظمة والطرق والقواعد والروتينيات التنظيمية، وصولا إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية. كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، الحصول على المعرفة، التجريب، والابتكار كلها محدودة.

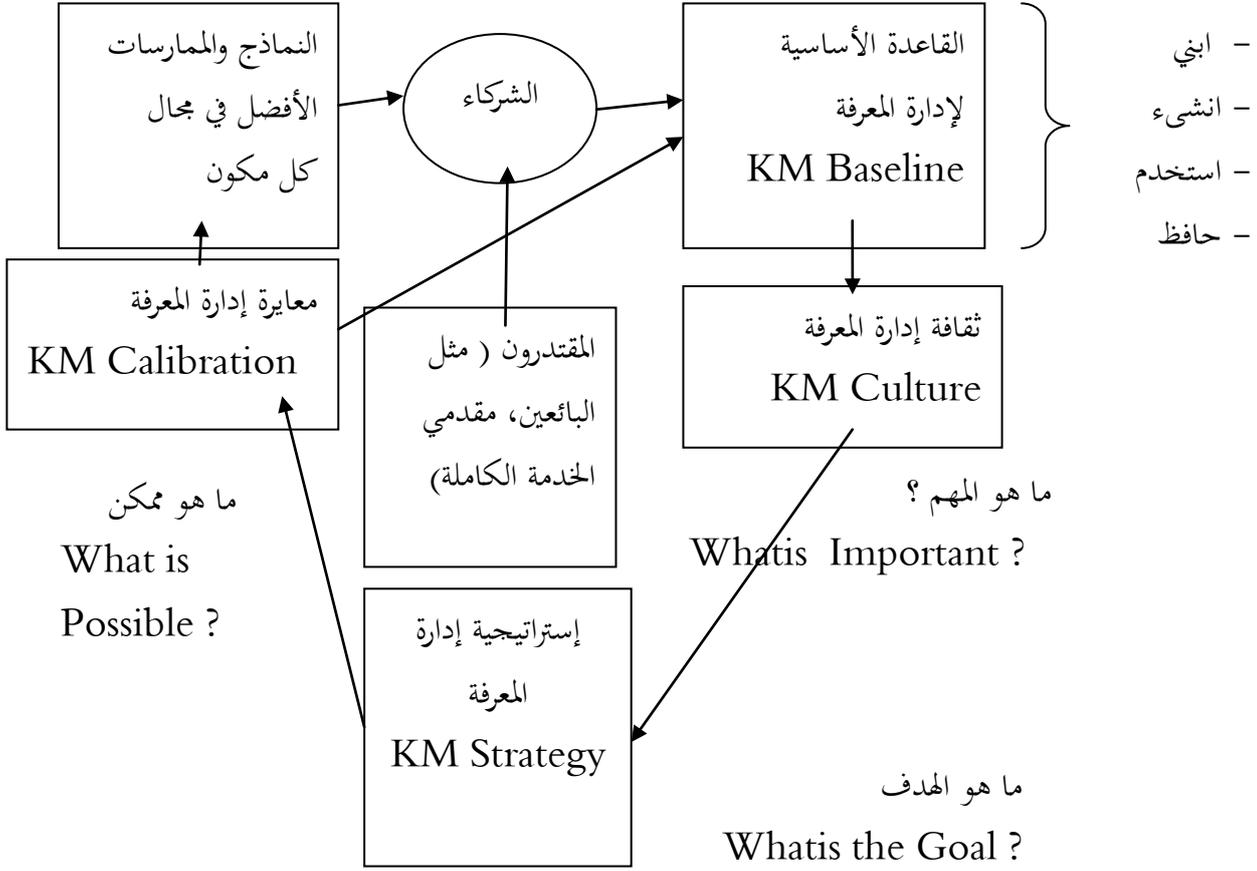
لهذا فإن على المنظمات أن تشجع على هذه الأنشطة ( حل المشكلات، التجريب، الحصول على المعرفة، الابتكار) من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفاعلية.

## II . 2.4 . نموذج موئل إدارة المعرفة: وهذا النموذج قدمه دينس وينوسكاي (E WinnoskyD).

ويقوم على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية و لانهاية، لهذا فإن هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة. ويوجد به أربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل، وهذه المكونات كما هي مبينة في الشكل رقم(5) هي<sup>51</sup>:

<sup>51</sup>نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 124.

الشكل رقم (7) موئل إدارة المعرفة



المصدر : نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص: 125

- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن): وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المنظمة. إنها الهيكل الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم إمكانات موئل إدارة المعرفة في المنظمة للاستجابة لحاجات المستخدمين.
- ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم?): وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم و التفضيل في إدارة المعرفة. وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة. كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسة الملائمة.
- أهداف إدارة المعرفة ( ما هو الهدف الأساسي?): وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المنظمة سواء في تحسين استغلال المنظمة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات المنظمة.

- معايير إدارة المعرفة ( ما هو ممكن التحقيق؟): وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدم المنظمة بالعلاقة مع الموردين ، الموزعين، الزبائن وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

## II . 3.4 نموذج ديفيد سكاريم: يقوم على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية . تتمثل القوة

المحركية الأولى باستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة. والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة.

وهذه القوة يعبر عنه ( أن نعرف ما نحن نعرف ) لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم في الماضي حلها بنجاح.

والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة. ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

أما عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي:<sup>52</sup>

- معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة.

- المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة.

- المعرفة في الأفراد: تطوير الجدارة البشرية، وتنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.

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

- الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.

- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر حدود داخل وخارج المنظمة إلى الموردين، الزبائن، والعاملين.

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

## II . 4.4 نموذج Marquardt<sup>53</sup>: اقترح فيه مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف من

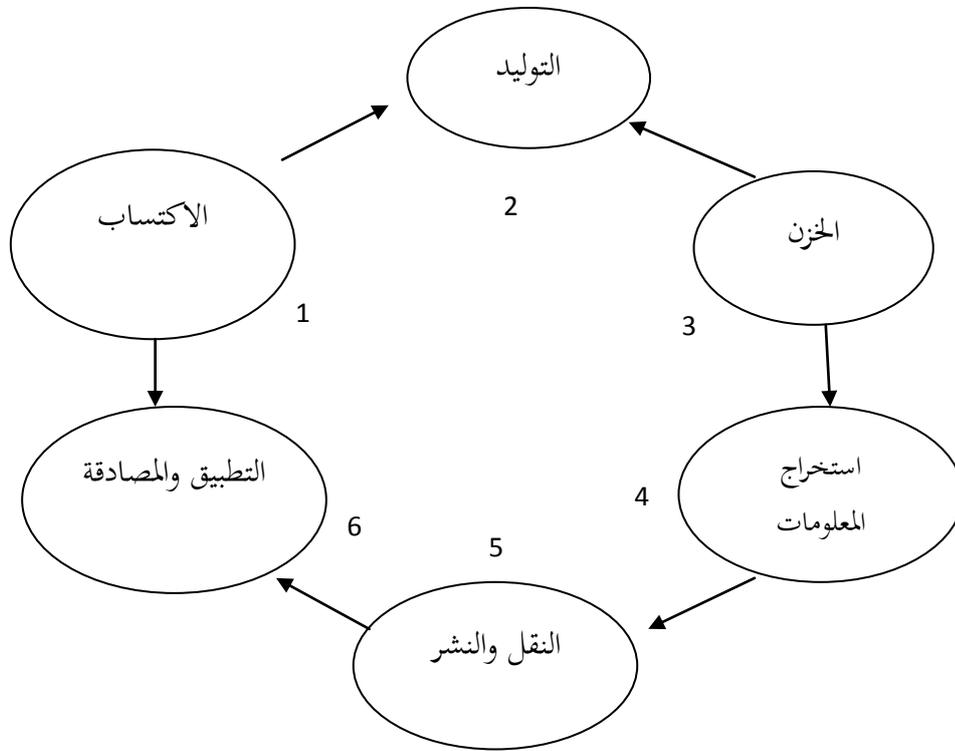
سنة مراحل ، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

<sup>52</sup>David J, SKyrme, **Capitalizing OnKnowledge**, Butterworth Heinemann, Oxford , 2001,P-P: 5-6.

<sup>53</sup>Marquardt,Michael,J, **Building The Learning Organization U.S.A Davis-Black publishing ompany**,2002,P :27.

(الاكتساب - لتوليد - الخزن - استخراج المعلومات وتحليلها - النقل والنشر - التطبيق والمصادقة)، ويوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها. وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض. فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها اطر زمنية مختلفة. ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست والشكل رقم ( 8 ) يوضح ذلك:

الشكل رقم ( 8 ) : نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر: محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 123.

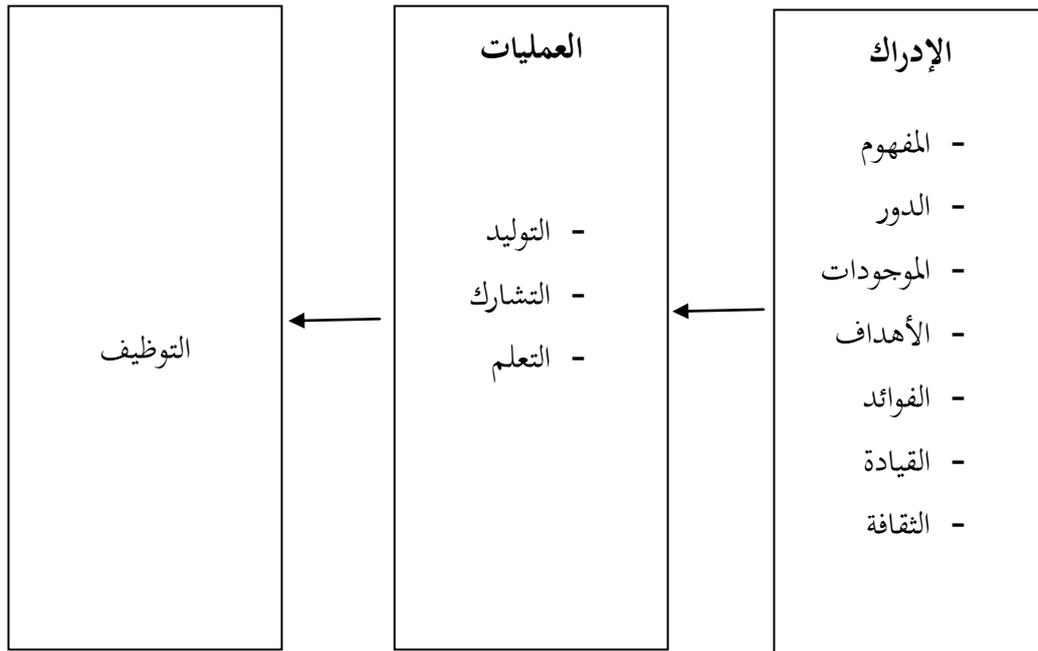
**II . 5.4 . نموذج حجازي<sup>54</sup> :** إن النموذج الذي سعى الحجازي إلى بنائه يعمل على قياس المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة فيما يتعلق بتوظيف إدارة المعرفة بعد أن يتم تحديد هذه المتغيرات، كما يدرس هذا النموذج عمليات إدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك والتعلم المنظمي (المتغير الوسيط)، واثـر توظيف

<sup>54</sup> حجازي، هشيم علي ، إدارة المعرفة- مدخل نظري- ، الأهلية لدار النشر والتوزيع، الأردن، سنة 2005.

المنظمات لإدارة المعرفة (المتغير التابع)، وعكس هذا النموذج اثر إدراك المنظمات العامة والخاصة في الأردن لإدارة المعرفة من حيث مفهومها، ودورها، ومجوداتها، وأهدافها، وفوائدها، ودور القيادة المعرفة، ودور الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) في توظيف إدارة المعرفة إيجاباً أو سلباً.

وفي محاولة اختبارها لهذا النموذج بعد تطبيقه على المنظمات، ونتيجة تحليل الانحدار المتعدد اتضح من خلاله أن كلا من التوليد والتشارك كلا على حده يؤثر في توظيف إدارة المعرفة، كما أدرك أن أبعاد إدارة المعرفة على عملية التوليد لها أثر وأن كلا من الموجودات، الأهداف، الثقافة تؤثر وبشكل مباشر كذلك في عملية توليد المعرفة، وأن القيادة تؤثر بشكل غير مباشر في عملية التوليد كونها ترتبط بعلاقة ذات مغزى مع الموجودات والأهداف والثقافة والشكل الموالي يوضح نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة.

### الشكل رقم (9) نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة



المصدر: محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 137

### III. مبادئ ، إستراتيجية، عمليات إدارة المعرفة وقياسها

#### III. 1. مبادئ إدارة المعرفة<sup>55</sup>:

#### III. 1.1. إدارة المعرفة مكلفة ولكنها ليست ذكية: تعد المعرفة مصدر قوة لل منظمة وتتطلب إدارة فعالة

لاستثمار أصولها مثل رأس المال والأيدي العاملة في العديد من أنشطة إدارة المعرفة منها<sup>56</sup>:

- الحصول على المعرفة مثل أعداد الوثائق ونقلها إلى الحاسب الآلي.
  - القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية التأليف والتجميع والتنقيح.
  - مداخل تطوير وتقسيم المعرفة وتصنيف المساهمات الجديدة فيها.
  - تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة.
  - تعليم العاملين صناعة ( خلق ) والمشاركة والاستخدام للمعرفة.
- بالرغم من ارتفاع التكلفة إلا أن مردودها أعلى بكثير من تكلفتها حيث أن:
- ما هي تكلفة الجهل والقصور في المعرفة.
  - كم تتكلف المنظمة في حال عدم قدرتها على الإجابة على تساؤلات العملاء.
  - أو اتخاذ قرارات ضعيفة اعتماداً على الجهل بالمعرفة.
  - لكي نعرف قيمة الجودة يجب إن ننظر إلى تكلفة الافتقار إليها

#### III. 2.1. تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلاً تمزج بين الأفراد والتكنولوجيا : حيث أن العنصر البشري

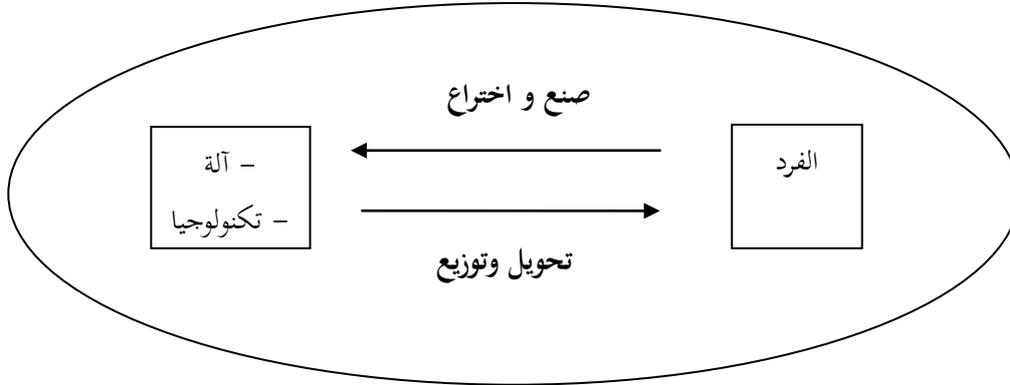
هو أساس كل شيء لأنه هو من تمكن من صنع ( اختراع ) الآلة، ولكن لإنجاز المهام لا نحتاج إلى الآلة فقط، ولا نحتاج إلى فرد فقط، ولكن نحتاج إلى الاثنين معاً، ومنه فإنه تتطلب الإدارة الفعالة المزيج الأمثل ما بين الفرد والآلة والفرد والتكنولوجيا، أي كيف يمكن أن نخرج معرفة متميزة تعطي المنظمة ميزة مختلفة على المنظمات الأخرى ومنه نحتاجه عند البحث عن فهم وتفسير المعرفة في نطاق البيئة وتجميعها من مصادرها المختلفة فإننا نحتاج إلى العنصر البشري<sup>57</sup>، وعندما نحتاج إلى تحويل وتوزيع المعرفة ذات الهيكل العالي (والتي تتغير بسرعة) نحتاج التكنولوجيا (لأن الحاسب الآلي أكثر قدرة من البشر في ذلك)، لذلك فإنه يتطلب مزيجاً مناسباً من العنصر البشري ونظم التكنولوجيا لإدارة المعرفة.

<sup>55</sup> محمد الجيزاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 5.

<sup>56</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

<sup>57</sup> مرجع نفسه، ص: 63.

شكل رقم (10) : المزج بين العنصر البشري والتكنولوجيا



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المصادر العلمية (بتصرف)

**III . 3.1 إدارة المعرفة ذات صبغة سياسية عليا :** تعني الإدارة العليا بتحديد رؤية ورسالة واستراتيجيات والسياسات الهامة والمصيرية بالمنظمة، وبالتالي هي من لب عمل إدارة المعرفة، لا بد من أجماع المديرين والقادة حول ضرورة تبني مدخل من مداخل المعرفة للمنظمة، كما يناط بهم أيضاً تحديد سياسات المعرفة لإدارتها بطريقة فعالة.

**III . 4.1 تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة لمديرون للمعرفة :** لا يمكن للأشخاص اللذين يجهلون المعرفة أن يديروا إدارة المعرفة وإنما ارتباط إدارة المعرفة من طرف أشخاص يقدرون قيمة المعرفة في المنظمة لأنه:

- لكل منظمة تحتاج إلى مجموعة معينة ضمن الهيكل الإداري بالمؤسسة تتحمل مسؤولية واضحة ومحددة عن عمليات جمع وتصنيف المعرفة<sup>58</sup>، وظائفها التنظيمية الجوهرية ( منها من تكون لها وظائف الرئيسية كالإدارة التسويقية، أو إدارة المبيعات، البشرية... الخ) التي تحدد واجباتها ومسئولياتها ومعايير أدائها.
- لا يمكن أن تدار المعرفة بالمنظمة إلا بتوضيح ما يجب أن تؤديه بعض هذه الوظائف في جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة وإعطاء النصائح والإرشادات لاستخدام تلك المعرفة.
- ينبغي على مديرو المعرفة أدراك أن أهم مقومات نجاحهم هو إنكار الذات.

**III . 5.1 من فوائد إدارة المعرفة :** وضع خرائط للمعرفة أكثر فائدة من وضع نماذج للمعرفة أي لا نعلم الأفراد كيف يستبدلون شيء بشيء وإنما يتعلمون دور وفائدة ذلك الشيء، وإذا استبدلوا الشيء آخر يعرفون السبب ودوره وعمله.

<sup>58</sup>محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص:63.

- فوائدها في الأسواق أكثر من فوائدها في التدرج الهرمي للمعرفة .
- تلجأ المنظمة إلى عمل نموذج هرمي للمعرفة ولكن غالبية المنظمات تكون في حالة أفضل بتبادلها المعرفة المتوفرة في السوق ووضع خرائط لهذا المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات عملائها.
- إن توصيف عملية النشر في خريطة للمعرفة يكون أكثر فائدة للمستخدم من نموذج المعرفة بالرغم من أن النموذج أكثر فهماً من القائمين على أمر المعرفة بالمنظمة.
- أن وضع خريطة للمعرفة التنظيمية هو نشاط ربما يكون فردي ولكنه الأكثر احتمالاً لتحقيق أفضل وصول لهذه المعرفة.

### III . 6.1 . مشاركة واستخدام المعرفة غالباً ما تكون أفعالاً غير طبيعية :

- نجد أنه: يتساءل حاملي المعرفة أنه إذا كانت المعرفة لديهم ذات قيمة فكيف يشاركون أحداً في تلك المعرفة؟
- وكذلك يتساءلون: إذا كانت وظائفنا صناعة المعرفة، فلماذا نضع وظائفنا في مخاطرة حيث تستخدم المنظمة آخرين بدلاً منا؟
- هذه النظرة من قبل صناعات المعرفة المليئة بالشك والريبة اتجاه طبيعي ما لم تتوفر لديهم دافعية عالية للمشاركة في المعرفة من خلال تقييم الأداء والحوافز والمكافآت.
- إن المشاركة واستخدام المعرفة لا تكون منحة من العامل بقدر ما تكون ذات قيمة له تجعله مدفوعاً لذلك.

### III . 7.1 . إدارة المعرفة تعني تحسين العمل المعرفي :

- لاشك أن المنظمة تحتاج إلى تحسين عملية إدارة المعرفة عموماً إلا أن المعرفة يتم استخدامها ومشاركتها بكثافة في بعض عمليات العمل المعرفي المحددة مثل ( بحوث التسويق، تصميم وتطوير المنتج، التسعير، أعداد الأوامر... ) بالتالي التحسين في هذه العمليات يصب في تحسين إدارة المعرفة بشكل مباشر.
- إن أكثر مداخل التحسين فعالية هي التي تصب في الإدارة الوسطى التي تقع بين قمة التنظيم وقاعدته، حيث أن :
- العمل المعرفي المبدع يتطلب أقل تدخل من القمة إلى القاعدة.
- العمل المعرفي المبدع يتطلب تطبيق المعرفة بصورة أكثر.

**III . 8.1 .** الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية : الوصول للمعرفة ضرورة إلا أن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب التركيز على العملاء ليكونوا أكثر من متلقين لخدماتنا ومنتجاتنا ، وكذلك الالتزام بالتفاعل المشترك بين حاملي المعرفة خاصة إذا كانت المعرفة ضمنية ، وقد عرف إرسال شركتي تويوتا ونيسان مصممي سيارتهما للولايات المتحدة لتلقي المعرفة الضمنية بواسطة الاختلاط الودي مع شرائح العملاء المستهدفين.

**III . 9.1 .** إدارة المعرفة عملية مستمرة وليست لها نهاية : تعتبر مهام المعرفة ليست لها نهاية حيث أن تصنيفات المعرفة المطلوبة تتغير دائماً وبشكل متسارع مثل (إدارة التكنولوجيا الجديدة، القضايا التنظيمية، تغير اهتمامات العميل، تأكيد المنظمات الدائم على المنتج والخدمة التي تقدمها باستراتيجيات وهيكل تنظيمية متجددة... ) لذلك ينبغي أن يكون توصيف البيئة سريع للتمكن إدارة المعرفة من مواكبته.

**III . 10.1 .** تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي : أسئلة تحتاج إلى إجابة:

- هل المعرفة يمتلكها العاملون أم يستأجرونها؟
  - هل كل المعرفة في عقول العاملين ولها أولوية لديهم؟
  - ماذا تعرف عن المعرفة التي تشتق من أسطوانة حاسب آلي؟
  - ماذا عن المعرفة التي لدى المستشارون أثناء أدائهم لاستشاراتهم؟
- العديد من المنظمات تحتفظ بمعرفة العاملين لديها، لأن العاملون ينقلون بسرعة كبيرة إلى وظائف جديدة ومنظمات جديدة، فكان أمر توثيق المعرفة بالغ الأهمية للمنظمات خاصة تلك التي تتعامل مع المعرفة على أنها مورداً هاماً ورئيسياً فيها.

**III . 2 .** أبعاد إدارة المعرفة<sup>59</sup> :

فلقد رأى Duek أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي:

**III . 1.2 .** البعد التكنولوجي: وهي المحركات التي تعمل على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ومن الأمثلة بعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد البيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة.

<sup>59</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 67.

**III . 2.2. البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** وهو البعد الذي يتعلق بتحديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية، أي البعد الذي يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها.

**III . 3.2. البعد الاجتماعي:** يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، وتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

من الباحثين من رأى أن أبعاد إدارة المعرفة تشتمل عملياتها، وهذا ما ورد عن Bhatt<sup>60</sup>، أي المرحلة التي تشير إلى تطوير أفكار جديدة، مبدعة ومفيدة وتكون قادرة على حل المشكلات الحالية بأكثر كفاءة وبراعة أو تؤدي إلى ابتكارات جديدة في السوق، وهذه المرحلة تحتاج إلى قدرة المنظمة وكذلك إلى مقومات تتمثل في التحفيز والطموح والتجربة، وهي مرحلة أهميتها في القاعدة المعرفية التي تمتلكها المنظمة حتى تتمكن من تفسير ومعالجة المعلومات المستنبطة من البيئتين سواء الداخلية أو الخارجية بطريقة مبدعة وتحويلها إلى أفكار جديدة تترجم إلى سلع وخدمات وأساليب عمل.

### III . 3. إستراتيجية إدارة المعرفة :

إن الإستراتيجية هي الرؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل ، وإذا كان التخطيط الاستراتيجي هو تخفيض وتقليص للتفكير الاستراتيجي ، لأن الإستراتيجية نتاج أنشطة إنسانية في بيئة تنافسية متغيرة وليس تصميمات إنسانية في بيئة مستقرة<sup>61</sup> ، أي صياغة الإستراتيجية للمنظمة للبحث وبشكل مباشر عن الميزة التنافسية لديها لتحقيقها تفوقاً على منافسيها وتحرز مكانة في السوق أفضل مما كانت عليه ، وإذا كان هذا ينطبق على المنظمات التقليدية فإنه وبدرجة أكبر ينطبق على المنظمات القائمة على المعرفة<sup>62</sup> ، وهذا يعني أن المعرفة نفسها أصبحت هي السلاح الاستراتيجي وذلك بمعنىين على الأقل حيث الأول أن وضع وتطوير الإستراتيجية بشكل عام هو عمل معرفي راقى من الدرجة الأولى ومن حيث أنها تمثل رؤية شمولية استشرفيه طويلة الأمد<sup>63</sup> ، وفي هذا أشير إلى

<sup>60</sup> عبد الفتاح عبد الرحمن كراسنة، وسمية محمد توفيق الخليلي، مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 3، سنة 2003، ص: 5.

<sup>61</sup>H.Mentzberg et Henry dosph, B, lampel, James BrianQuinn,SumantraGhoshal,the strategy Process , Pearson Education, Harlow,2003,P :5

<sup>62</sup> نجم نجوم عيود، مرجع سبق ذكره، ص 141

<sup>63</sup> مرجع نفسه، صفحة نفسها

أن للإستراتيجية سمتين جوهريتين، الأولى متقدمة على الأنشطة التي تضيفها بمعنى أن البعد المعرفي أسبق من النشاط فيها والمضمون المعرفي الواعي هو الأبرز خلافا للاستجابة العفوية، والثاني المعرفة كموضوع بات يأتي بالأساليب والمنتجات والخدمات والعمليات الجديدة التي تحقق ميزة متجددة مستدامة في السوق<sup>64</sup>، ومنه يمكن لأي منظمة أن تبدأ تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة من خلال وض ع إستراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة، وتحديد الاحتياجات والأهداف ولقد اقترح Wiig ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المنظمات وهي على النحو الآتي<sup>65</sup>:

**III . 1.3 . إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة:** في حالة ما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، ويكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام يمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً، كما أنها تمكن المنظمة المحدودة الموارد والتي ترغب في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها، وميزة هذه الإستراتيجية المخاطر القليلة وعائد منها محدود وقليل.

**III . 2.3 . إستراتيجية التروي والحذر:** بالتروي والحذر يمكن اعتماد هذه الإستراتيجية التي تعتمد على تبني مبادرة إدارة المعرفة، وبأوضاع المنظمة المناسبة والملائمة يمكن تطبيق إدارة المعرفة في البداية، للتوسع في تطبيقها بعد ذلك على نطاق أوسع ووفق الحاجة، وميزة هذه الإستراتيجية أنها تشعر المنظمة بالحاجة الملحة في تطبيق إدارة المعرفة، وبناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أنها تقلل من حجم المخاطر وتحقيق مكسبات تنافسية.

**III . 3.3 . إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:** هي جزءا من المحاولة الواسعة والتي تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام. وميزة هذه الإستراتيجية هي إستراتيجية المدى المتوسط فيما يتعلق بالمخاطر، وهي ذات مردود عال بالنسبة لمنظمات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

كما توجد بعض الاستراتيجيات لإدارة المعرفة المختلفة التي أشار إليها عدد من الباحثين حسب طبيعة عمل المنظمة والمدخل الذي تتبناه<sup>66</sup>:

<sup>64</sup>H.Mentzberg et al, op cit,p4

<sup>65</sup>محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص:143

<sup>66</sup>نفس المرجع، ص: 144

### III. 4.3. الإستراتيجية التشفيرية مقابل الإستراتيجية الملكية الشخصية :

ضمن هذا التصنيف أشار Hansen وزملائه إلى أن المنظمات تستخدم إستراتيجيتين مختلفتين<sup>67</sup> هما :

- الإستراتيجية التشفيرية (الترميزية): وهي تتمحور على الحاسوب، حيث يستلزم من هذه الإستراتيجية ترميز وخزن المعرفة في قواعد بيانات مخلفة يمكن الوصول إليها واسترجاعها بسهولة من قبل أي شخص في المنظمة، كما إنها تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتفاسم<sup>68</sup>.

- الإستراتيجية الشخصية: وهي موجودة حينما تكون المعرفة مرتبطة بشكل وثيق بالشخص الذي صورها ويتم تقاسمها بشكل رئيسي من خلال الاتصال بين فرد وآخر، وهي لا تلغي دور الحواسيب، ولكن تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس خزنها<sup>69</sup>، كما أنها تركز على المعرفة الضمنية وهي غير قابلة للترميز القياسي غير الرسمي لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، وغير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة<sup>70</sup>.

كما أن المنظمات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين و تمهلا لأخرى، حيث اغلب المنظمات الناجحة استخدمت الاستراتيجيتين معا، واقترح Hansen وزملائه ألا تسعى المنظمات إلى تنفيذ كلا الإستراتيجيتين والإبداع فيهما، بل استخدام إستراتيجية واحدة بشكل أساسي وبالدرجة الأولى، واستخدام الإستراتيجية الثانية لدعم وإسناد الأولى، فتقترحوا أن تقوم المنظمات بإثارة دراسة الأسئلة الثلاثة :

- هل تقدم المنظمة منتجات نمطية/ أم منتجات حسب الطلب؟

- هل لدى المؤسسة منتج في مرحلة النضوج/ أم منتج إبداعي؟

- هل يعتمد العاملون في المؤسسة على المعرفة الصريحة/ أم المعرفة الضمنية لحل المشاكل؟

فأجاب Housen وزملائه على هذه الأسئلة فتوصلوا أن الإستراتيجية الشخصية تتلاءم مع المنظمات التي تنتج

منتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما الترميزية فتلاءم المنظمات المصنعة للمنتج حسب الطلب<sup>71</sup>، وبهذا

الصدد يشير Smith إلى أن الإجابة على هذه الأسئلة سوف يقترح على المنظمة أي إستراتيجية إدارة المعرفة يجب

التركيز عليها لتحقيق القدرة التنافسية<sup>72</sup>، والجدول التالي يوضح الفرق بين الإستراتيجيتين:

<sup>67</sup>Jean Bally, Le meilleur articles de la Harvard Businessreview sur km morter, hansen et al, quelle est votre stratégie de gestion du savoir ? édition d'organisation,2003,P : 121

<sup>68</sup>نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 163.

<sup>69</sup>محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 144 .

<sup>70</sup>نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 163

<sup>71</sup>نفس المرجع، نفس الصفحة

<sup>72</sup>Jean Bally, op-cit,P : 125.

الجدول رقم (3) أوجه الاختلاف بين إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصية

الخصبة	مجال الاختلاف	الترميز
توافر المشورة التحليلية القوية والخلاقة حول المشكلات الإستراتيجية بواسطة قنوات الخبرة الفردية للأشخاص.	الإستراتيجية التنافسية	توافر نظم المعلومات سريعة وفائقة النوعية والموثوقة بإعداد استخدام المعرفة المر مزة.
(اقتصاديات الخبرة) - استيفاء أجور عالية لحل المشكلات المعقدة. - استخدام فرق عمل صغيرة بمعدل منخفض من المشاركة مع الآخرين. - التركيز على إدامة هامش ربحي عال.	النموذج الاقتصادي	( اقتصاديات إعادة لاستخدام) - الاستثمار في الموجودات المعرفية. - إعادة الاستخدام عدة مرات. - استخدام فرق كبيرة بمعدل عال من المشاركة. - التركيز على توليد عوائد كبيرة.
( الأشخاص إلى الأشخاص ) - تطوير شبكة لربط الأفراد لتسهيل المشاركة في المعرفة.	إستراتيجية إدارة المعرفة	( الأشخاص إلى الوثائق ) - تطوير نظام إلكتروني للتوثيق يرمز ويخزن وينشر ويتيح استخدام المعرفة.
الاستثمار المعتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعرفة الضمنية.	تقنية المعلومات	الاستثمار الكثيف في تقنية المعلومات بقصد ربط الأفراد بالمعرفة المرززة القابلة لاستخدام ثانية.
- استخدام الذين ياستهويه م حل المشكلات ويتحملون الغموض . - تدريب الأفراد عن طريق تقلص المشورة الواحد للأخر. - مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم الآخرين في المعرفة.	المصادر البشرية	- استخدام خريجي الكليات المناسبين لإعادة استخدام المعرفة ووضح الحلول. - تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد. - مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة.

المصدر : محمد عويدات الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 145.

### III. 5.3 . إستراتيجية جانب العرض مقابل استراتيجيات جانب الطلب <sup>73</sup> : ويتبن نوعين من

الاستراتيجيات لإدارة المعرفة هما:

- **استراتيجيات جانب الطلب**: وهي تركز على آليات توليد المعرفة، وتلبية حاجات المنظمة إلى المعرفة الجديدة، إذا هي تتجه نحو التعلم والإبداع.
  - **استراتيجيات جانب العرض**: وهي تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها، مع الميل فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة .
- فالفصل بين الإستراتيجيتين صعب لذا يكون الدمج بينهما أفضل <sup>74</sup> ، ويكون بنسب متفاوتة لطبيعة التركيز والتوجه الاستراتيجي للمنظمة، إلا أنه يمكن أن تكون الأولى تصلح للمنظمات الصناعية التي تنتج السلع، بينما الثانية تصلح للمنظمات الاستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة، والإستراتيجيتين معا يكونا للمنظمات التي تعمل على الخبرة.
- فإذا نظرنا إلى طبيعة المعرفة من خلال نموذج ( البيانات - المعلومات - المعرفة - التكنولوجيا ) ندرك كيف يمكن أن تحقق المنظمة ميزة تنافسية من خلال المعرفة ، فمثال: المعلومات التي تساهم في تخفيض التكلفة وتحسين المنتج وتحسين أداء العملية أو تطوير مفاهيم جديدة في السوق هي التي تكون المعرفة للمنظمة ، كما أنه لا بد أن تتكامل إستراتيجية المعرفة مع رسالة المنظمة ورؤيتها .

### III. 4 . عمليات إدارة المعرفة :

اختلف الباحثون والمختصون في تحديد ما تتضمنه إدارة المعرفة <sup>75</sup> من عمليات وأنشطة فالبعض يصفها في عمليات التي تساعد، أي إستراتيجية من استراتيجيات إدارة المعرفة السابقة إحرار أو الاستحواذ على المعرفة، أو الاحتفاظ بها واستغلالها، ومن هم من أشار إليها بعمليات التوليد والتوزيع وتنميتها، وفي الرحلة الأخيرة تطبيق المعرفة <sup>76</sup> ، كما أن البعض يصنفها إلى أربعة عمليات، فالروسان يعدها في اكتساب المعرفة، المشاركة ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة <sup>77</sup> ، بينما يتوسع بها الآخرون لتشمل أكثر من ذلك والواضح أن تحسين عمليات إدارة المعرفة يتمثل في جوهر تحسين إدارة المعرفة، وأن تحويل المدخلات التي تحصل عليها المنظمة (المعلومات) من مصادر خارجية وداخلية ( المهارات والخبرات) إلى معرفة تم المشاركة فيها وحزنها وتوزيعها والمحافظة

<sup>73</sup>Mc Elory, Mark, Using Knowledge Management To Sustain innovation , knowledge management Review Sep-oct 2000, Vol3.Issue4.P :34.

<sup>74</sup>محمد عويدات الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص148.

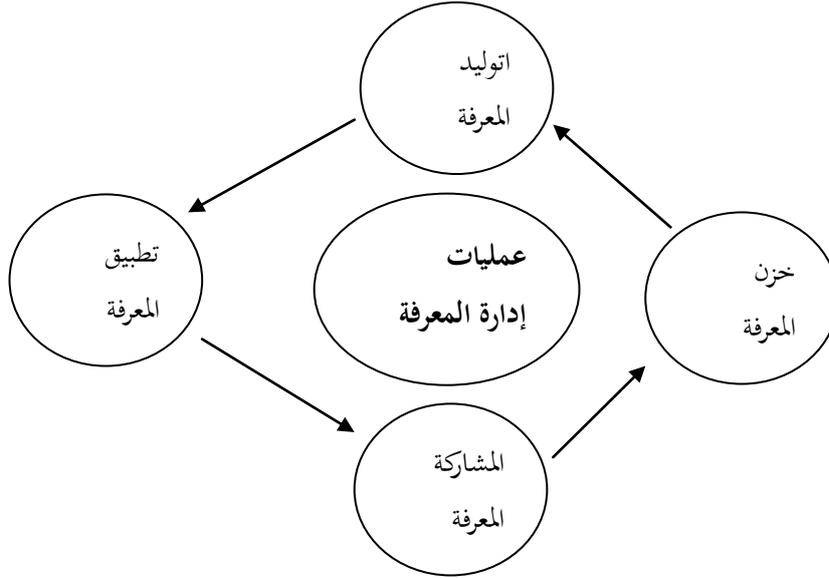
<sup>75</sup>عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قندلجي، غسان العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

<sup>76</sup>Mc Elory,op-cit, P :37.

<sup>77</sup>محمد جبار الشمري، حامد كريم الحدراوي، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي، الغ للعلوم الاقتصادية والإدارية

عليها ثم استرجاعها للتطبيق أو إعادة التطبيق تسمى عمليات إدارة المعرفة وهي عمليات تتابعيه متكاملة فيما بينها فعليه يضع أغلب الباحثين والكتاب هذه العمليات بشكل حلقة مغلقة وهي العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والشكل رقم (11) يوضح ذلك:

الشكل رقم(11) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: محمد عواد الزيدات، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

**III .1.4 . اكتساب المعرفة :** وهو مصطلح يشير إلى عدة تسميات منها توليد، الاكتشاف، ويقصد به حصول المنظمة على المعرفة التي يمتلكها موظفوها وتجميعها، وتحليلها، وخلق نماذج لها، والتأكد من صحتها وقد تزايد الاهتمام في توليد واكتساب المعرفة داخل المنظمة بمعدل لا مثيل له، ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في الأسواق التي يحتم فيها التنافس المستمد إلى حد كبير على المعرفة، لذلك لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة يقابله الاهتمام بالمعرفة وتوليدها واستخدامها وعليه أشار نوناك ييتاكوشي في دراستهما في 1995 إلى العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد واكتساب المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي بدوره ميزة تنافسية<sup>78</sup> كما تعتبر عملية تحويل المعرفة ونقلها إلى الموظفين اللذين هم بحاجة إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية، وتتم من خلال العمل المشترك، والتواصل والتعلم من العمل، والتدريب،

<sup>78</sup>Pierre, Dubois, et Yves Dupuy, *Connaissance Et Management Economica*, Paris, 2007, P :28

ونقاشات وجها لوجه، والجلسات غير الرسمية، أو من خلال تبادل الوثائق<sup>79</sup> كما تعتبر توليد المعرفة عند الكثير من المنظمات هو الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة، كما أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار، والابتكار يضيف مصدر معرفة جديدة، كما أن هذه العملية تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد واكتساب رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة<sup>80</sup>.

**III. 2.4. توزيع المعرفة:** وتشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركتها<sup>81</sup>، ونقل المعرفة يعني كل نشاط يهدف إلى نقل فكرة أو معرفة يملكه أحد الأفراد إلى آخر أو إلى مجموعة من الأفراد، ويتم نقلها عبر وسائل الكترونية أو يدوية، وأعتبر Dexosa أنه ما لم تقم المنظمة بنقل المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائدا مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل نقل المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية (الانترنت، الاكسترنات والانترانت) فإنه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة<sup>82</sup>. كما أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها، لأن المعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد أو هي أساس عملية توليد المعرفة الضمنية ومن تم على المنظمة تجميعها ثم توسيعها من خلال أنماط من عملية توزيع المعرفة هي<sup>83</sup>:

- المجتمعة أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية ويحدث هذا التحويل فيها بتشارك الفرد مع الفرد آخر فيما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية، ويتم ذلك في الملاحظة أو التقليد أو الممارسة أو الحديث.
- التجسيد أي تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة علنية .

**III. 3.4. خزن المعرفة:** من أجل تعظيم الموارد المعرفية فإن عملية تخزين المعرفة تمثل الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على أشكال مختلفة بما فيها المكتوبة ورقيا والمخزن الكترونيا (قواعد بياناتية) و (النظم الخبيرة)<sup>84</sup>، بالإضافة إلى المعرفة الضمنية بما فيها معرفة موجودة في الإجراءات وتتضمنه بالعمليات المكتسبة من أذهان وسلوكيات العمل،

<sup>79</sup> سامي المدان، صباح محمد موسى، شوقي ناجي جواد، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (اورانج): دراسة حالة، مجلة علوم إنسانية، العدد 44، سنة 2010، ص:7

<sup>80</sup> ليلى مصطفى محمد، دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل أساليب السيطرة الإحصائية على جودة دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، دين، المجلة تنمية الرافدين، العدد 98، مجلد 32 سنة 2010، ص: 271.

<sup>81</sup> مرجع نفسه، صفحة نفسها.

<sup>82</sup> العلي، عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، سنة 2006، ص: 240.

<sup>83</sup> عباس مزعل مشرف، إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع المنظمي، مجلة نداب الكوفة، العدد 1، سنة 2008، ص: 237.

<sup>84</sup> صالح احمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 195.

وأنه مع الزمن تتراكم تلك الذاكرة التنظيمية، ولعل ما يساعد البرمجيات والتجهيزات التقنية إذ تلعب التقنيات المعلومات والاتصالات دورا مهما في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية، كما يعني خزن المعرفة تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول وتسهيل الاسترجاع، إذا هي تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، من هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع ما يسمى ذاكرة التنظيمية<sup>85</sup>، يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع، كما تعتبر الذاكرة التنظيمية نقطة الارتكاز لأي الأفكار جديدة أو خبرات حديثة<sup>86</sup>، ويكون خزن المعرفة يجب أن يكون على أساس انتقائي وأن يكون على أساس فرز عاقل لمعرفة المنظمة المر الذي يتطلب دورا خاصا لإدارة المعرفة من خلال مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة.

**III. 4.4. تطبيق المعرفة:** إن من أهم الأساليب التي استخدمت لتطبيق المعرفة هي الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبر الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب المعفي من قبل خبراء متمرسين<sup>87</sup>، وهي العملية التي تفترض تطبيق فعال للمعرفة، ولتحقيق ذلك ينبغي للمدربين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة تنظيمية تدعو إلى تطبيق المعرفة، ويدعم هذا بعملية التعلم وكله هذا يأتي عن طريق التجريب والتطبيق، مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وإزاء هذا كله لا بد أن يأخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، كما أنه لا يوجد عمل بدون أخطاء، وما على إدارة المنظمة إلا أن تستوعب عبء ذلك وتبرز مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية، لذا فإنه بمثابة خطوة إيجابية لضمان القوة الحاضرة والمستقبلية لأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها<sup>88</sup>، على الرغم من أن تطبيق المعرفة تعد مرحلة أخيرة في دورة المعرفة، إلا أنها بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة، بمعنى بداية لولادة معارف ومهارات جديدة فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما مهاد لانبثاق ولادة مبتكرة وجديدة للمعرفة والمهارة الإنسانية والتنظيمية<sup>89</sup>.

#### IV. قياس إدارة المعرفة والبنى التحتية لها

رغم ما كتب عن إدارة المعرفة في بحوث ودراسات، إلا من أكبر الصعوبات التي كانت تواجهها هو قياسها، حتى أن البعض أنكروا شيئا اسمه إدارة المعرفة متحججا من منطلق أنه لا يمكن قياس شيء غير ملموس هذا أوجد ثغرة بين

<sup>85</sup>بيلي مصطفى محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 271.

<sup>86</sup>بروست، جيلبرت، وآخرون، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، ترجمة صبحي، حازم حسن، الدار الهندسية، مصر سنة 2001، ص: 30.

<sup>87</sup>مرجع نفسه، صفحة نفسها.

<sup>88</sup>صالح أحمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 196.

<sup>89</sup>سعد، غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفهوم، التنظيم، التقنيات، دار المنهاج، الأردن، ص: 122.

النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة، إلا أنه وجدت محاولات جادة لقياس إدارة المعرفة حصل بعضها على نتائج جيدة وقبول مراكز المرموقة في هذا المجال، فمثلا Dietrick و Seeley فقد أشار أنه عندما تربط مبادرة غدارة المعرفة بهدف معين للعمل وتتوافق مع مفهوم القياس الذي يناسب قياس الأداء في المنظمة، فيمكن عندئذ تقييم تأثيرها، وقدما بعض الأفكار لتطوير مقياس لأداء إدارة المعرفة يتضمن ستة خطوات هي<sup>90</sup> : (تحديد الأهداف واختيار طريقة القياس، وتحديد مقاييس أداء خاصة، وتشكيل عملية القياس، ووضع مستويات أداء زمنية، والمراجعة والتعديل)، كما طور كلا من Govindarajan و Gupta مقياسا من مجموعة أسئلة لقياس تدفق المعرفة الداخلية والخارجية بين وحدة المصدر ووحدات الهدف، يقيس محددات انتقال المعرفة من خلال مقياس ليكرت ذي سبع درجات، وفيما يلي عرض لبعض المقاييس في مجال إدارة المعرفة، ونحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على بعض نماذج قياس موجودات المعرفة التي تناولتها بعض الأدبيات.

**IV .1. مقياس مستوى إدارة المعرفة في المنظمات:** وهي أداة لاختيار قدرة المنظمات على إدارة المعرفة و أطلق عليها اسم أداة تقييم إدارة المعرفة<sup>91</sup>، وطوره كلا من (آرثر أندرسن) بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (The American Productivity and Quality Center) وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة.

**IV .2. مقياس مدى استعداد المنظمة للدخول في برنامج إدارة المعرفة:** وهي أداة لقياس وتحديد رأس المال الفكري وقد سميت هذه الأداة بانفولاي (info line)، وقد طورتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) (American Society For Training and Development) وهي عبارة عن مجموعة أسئلة يطلب من المستجيب اختيار أحد ثلاثة خيارات، والذي يقابل رقما (1-3) وتحسب نقاط التسجيل لتحديد درجة الاستعداد للمنظمة<sup>92</sup>.

**IV .3. بطاقة النقاط المتوازنة:** وهو مدخل يتم استخدامه كأحد طرق قياس أداء عمليات الأعمال على الصعيد الداخلي، وهو يساعد على تقييم أثر توظيف إدارة المعرفة داخل المنظمة من خلال استخدام المؤشرات المالية وغير المالية وقد تم تطويره على يد كلا من Kaplan و Norton في مطلع سنوات التسعينات في الولايات

<sup>90</sup> Seeley Chuck and Dierick Bil, **Crafting a Knowledge Management Strategy**, Knowledge Management, Review Vol 3, Issue 1, 2000, P-P :14-18.

<sup>91</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 110.

<sup>92</sup> New Man Amy, **Are you Ready For Knowledge Management, Training And Development**, Review vol 54, Issue 9, 2000, P:72.

المتحدة الأمريكية وكذلك يمثل أسلوبا لقياس أداء الشركة بعيدا عن المقاييس المالية التقليدية، وقد صمم للحصول على نظرة متوازنة لقياس الأداء الداخلي. كما أن بطاقة المتوازنة تسعى للبحث عن التوازن بين المقاييس الخارجية والزبائن، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة، والإبداع، والتعلم والنمو، كما تسعى البطاقة إلى تحقيق التوازن بين مقاييس نتائج الأداء الموضوعية نسبيا والمقاييس الذاتية الاجتهادية للأداء، وهي تقيس أداء المنظمة بمؤشرات تغطي أربعة وجهات نظر :

- منظور التعلم والنمو: يركز هذا المنظور الانتباه والاهتمام نحو أفراد المنظمة وبنائها التحتي.
  - المنظور الداخلي: يركز الانتباه والاهتمام نحو أداء العمليات الداخلية الرئيسة والتي تنشق منها أنشطة المنظمة. إذ أن التحسين الذي يحصل حاليا في العمليات الداخلية يعد مؤشر رئيس على النجاح المالي في المستقبل.
  - منظور الزبون: يركز النظر إلى نشاط المنظمة من خلال عيون الزبون، لذلك فإن المنظمة تستمر بإيلاء التركيز الفائق على حاجات الزبون وإرضائه.
  - المنظور المالي: يقيس النتائج النهائية التي تحققها المنظمة إلى حملة أسهمها، تستند هذه المؤشرات على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- ما تقدم يظهر أن بطاقة المتوازنة تركز على تطوير ومتابعة الإستراتيجية من خلال عائلة من المقاييس تساعد في ترجمة الإستراتيجية للشركة على مجموعة من الغايات والأهداف، وتتعبق نجاح تلك الأهداف باستخدام عدد من مقاييس الأداء.

- مراقبة الموجودات غير الملموسة: كان تطوير هذا الأسلوب الذي يقيس الموجودات غير الملموسة في المنظمات من طرف Sveiby في سنوات الثمانينات في محاولة منه إظهار كيف أن الموجودات غير الملموسة تفسر الفرق بين القيمة السوقية للشركة وبين القيمة الدفترية، وقد شكلت أفكاره أساس الحوار الذي تركز على قيمة الدولار بالنسبة للموجودات غير الملموسة للشركات وساعد على تشكيل وتطوير المدخل IAM، وهي الأداة التي أصبحت قيد الاستخدام من قبل المنظمات الراغبة في تتبع وتحديد قيمة ومجوداتها غير الملموسة. كما أن تركيزه الأساسي ينصب على الأفراد الذين يعتبرهم المولدين الوحيدين لربح المنظمة، ووفقا لهذا فإن المقدرات المميزة لهؤلاء الأفراد تكون هي التركيز الرئيس للنموذج، وتحول هذه القدرات المميزة إلينا أو هيكل خارجية وبنا أو هيكل داخلية، كما أن الإدارة بالاعتماد على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة المؤشرات التي تقيس خلق القيمة من الموجودات غير الملموسة بواسطة أربعة مظاهر أو جوانب هي: النمو، إعادة التجديد، الكفاءة، والاستقرار، وعليه فقد حدد النموذج الموجودات غير الملموسة بثلاثة أنواع هي: القدرات المميزة للأفراد، والهياكل الخارجية، الهياكل الداخلية. غلا أنه أعتبر الأفراد هم الممثلين الحقيقيين لنشاط الأعمال في المنظمة وأن جميع جوانب الهيكل الداخلي

والهيكل الخارجي تتجسد في الأنشطة والأفعال للأفراد، إن قياس قيمة الأنواع الثلاثة للموجودات غير الملموسة يفسر الاختلاف بين القيمة الدفترية والقيمة للشركة وبالتالي فإن الفرق بينهما ينسب ويعود لأداء القدرات المميزة للأفراد، الهيكل الخارجي والهيكل الداخلي.

#### IV .4 تصنيف سكا ندي لرأس المال الفكري: مدخل يمثل دجا للإطار المفاهيمي الذي وضعه Sveiby

- مع بطاقة النقاط المتوازنة (BS) وصولاً إلى مصطلح رأس المال الفكري<sup>93</sup>، ويعتبر محاولة رئيسية لقياس وتمثيل رأس المال الفكري في المنظمة، كما يسمح بتحديد وتصنيف الموجودات غير الملموسة التي تظهر في حساب الموازنة العامة، واكتشاف التكاليف والدخول والقيم المخبأة من أجل زيادة شفافية الموجودات غير الملموسة، وقد تم بناؤه استناداً على الفرق الحاصل بين الموجودات وبين الرسملة السوقية، والذي من شأنه أن يعمل على زيادة قيمة رأس المال الفكري. فهو نموذج تقرير شامل، يقسم رأس المال الفكري للمنظمة إلى أربعة أشكال أساسية:
- رأس المال البشري: ويتضمن المقدرات والكفاءات المميزة الجماعية، القدرات والإمكانات، مهارات وخبرات العاملين والمدراء وابتكاراتهم الخلاقة وإبداعاتهم.
  - رأس المال الهيكلي: هو البناء التحتي المساند لرأس المال البشري ويتضمن: العمليات التنظيمية، الإجراءات التكنولوجيات، ومصادر المعلومات، وحقوق الملكية الفكرية.
  - رأسمال الزبون: يمثل القيمة المتجسدة في علاقات المنظمة مع الزبائن، المجهزون، وهيئات الصناعة، ومنافذ التسويق.
  - رأس المال التنظيمي: ويتألف من رأسمال إبداع ورأسمال الزبون.
- ويحلل كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على حدة لضمان تركيز في التحليل والقياس.

#### V .البنى التحتية لإدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها

- V .1 .البنى التحتية لإدارة المعرفة: تعتبر البنى التحتية لإدارة المعرفة بمثابة الأساس الذي تركز إليه إدارة المعرفة حيث تحتوي على خمسة عناصر أساسية هي<sup>94</sup>:
- V .1.1 .ثقافة المنظمة: تتمثل ثقافة المنظمة في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعتبر أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة.

<sup>93</sup> محمد عواد زيدات، مرجع سبق ذكره، ص: 113.

<sup>94</sup> عبد الستار العلي، عامر ابراهيم قنديلجي، غسان العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 303.

**V . 2.1 . الهيكل التنظيمي:** تعتمد إدارة المعرفة بصورة كبيرة على الهيكل التنظيمي في المنظمة حيث توجد العديد من الأبعاد له وهذه الأبعاد:

- هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة والعلاقات فيما بينهم.
- من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المنظمة عملية تفعيل إدارة المعرفة من خلال التطبيقات الاجتماعية العامة.
- تستطيع الهياكل التنظيمية من تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.

**V . 3.1 . البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات:** من الممكن تفعيل إدارة المعرفة بواسطة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات حيث يجري تطوير أنظمة وتكنولوجيات المعلومات مباشرة بهدف دعم إدارة المعرفة ، كما وأن تطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتكاملة في المنظمة تؤدي إلى مساندة حاجات نظم المعلومات في المنظمة بالإضافة إلى مساندة إدارة المعرفة وتشمل البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات على:

- معالجة البيانات
- تكنولوجيات الاتصالات والشبكات وأنظمتها.

**V . 4.1 . المعرفة المشتركة العامة:** وهي أحد المكونات التي تساند إدارة المعرفة وتمثل الخبرات المتراكمة في المنظمة والتي تؤدي إلى بناء الشمولية لإدارة المعرفة وفعاليتها بالإضافة إلى تنظيم المبادئ التي تساند الاتصال والشبكات وكذلك عمليات التنسيق. كما تحقق المعرفة المشتركة العامة الوحدة في المنظمة حيث تشمل أيضا على اللغة المشتركة، ودليل الترميز الموحد، وتحديد المعرفة الفردية المهنية بالإضافة إلى معايير الشراكة وعناصر المعرفة المحددة ما بين الأفراد.

**V . 5.1 . البيئة المادية:** تصميم المباني ( المكاتب ، غرف الاجتماعات، الممرات)، تصميم المساحات الخاصة لتسهيل مشاركة المعرفة غير الرسمية (غرف تناول القهوة والاستراحة، الكافتريا، الماء البارد)، والجدول رقم ( 4 ) التالي خلاصة البنى التحتية لإدارة المعرفة.

الجدول رقم (4) خلاصة البنى التحتية لإدارة المعرفة

أبعاد البنى التحتية لإدارة المعرفة	الصفات ذات العلاقة
الثقافة التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فهم قيمة ممارسات إدارة المعرفة</li> <li>- دعم لإدارة المعرفة في كل المستويات التنظيمية</li> <li>- مكافآت تحفز على مشاركة المعرفة</li> <li>- تشجيع التفاعلات التي تعمق من مشاركة المعرفة واكتسابها.</li> </ul>
الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الهرمية التنظيمية ( اللامركزية ، هياكل المصفوفة، التركيز، على دور القيادة أكثر من الإدارة)</li> <li>- جماعات الممارسة.</li> <li>- هياكل وأدوار خاصة (مدير مكتب المعرفة، إدارة المعرفة)</li> </ul>
البنى التكنولوجية المعلوماتية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوصول - العمق - أغناء العمل - الشمولية.</li> </ul>
المعرفة العامة المشتركة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اللغة المشتركة والمصطلحات وأدلة العمل الموحد</li> <li>- تمييز حقول المعرفة لدى الأفراد العاملين</li> <li>- المعايير المشتركة</li> <li>- العناصر المشتركة في المعرفة المتخصصة بين العاملين</li> </ul>
البيئة المادية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم المباني ( المكاتب ، غرف الاجتماعات، الممرات)</li> <li>- تصميم المساحات الخاصة لتسهيل مشاركة المعرفة غير الرسمية)</li> <li>غرف تناول القهوة والاستراحة، الكافتريا، الماء البارد)</li> </ul>

المصدر: عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مرجع سبق ذكره، ص:305.

V . 2. عوامل المؤثرة في إدارة المعرفة:

تتأثر إدارة المعرفة بعدة عوامل منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي ، غير أنه يمكن تحديد هذه العوامل في مجموعتين أساسيتين، هي مجموعة القوى الداخلية ومجموعة القوى الخارجية، وهذا لا يعني الفصل بينهما لغايات التحليل الدراسة أنهما منفصلتين عن بعضهما بعضا، وإنما هما مرتبطتان ومكملتان لكلتيهما<sup>95</sup> ، ويمكن توضيح ذلك من خلال التعرف على خصائص ومكونات كل مجموعة كما يأتي :

<sup>95</sup>محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص:113.

- V . 1.2 عوامل خارجية<sup>96</sup> :** إن أية منظمة تمارس أعمالها وأنشطتها في إطار البيئة الخارجية المحيطة، وهي لا تملك السيطرة على عناصر هذه البيئة، ويرتبط نجاحها بقدرتها على التكيف مع هذه البيئة، والاستجابة لها ومتطلباتها. وأهم العوامل الخارجية التي تترك أثرا ملموسا في إدارة المعرفة:
- عوامة الأعمال والمنافسة الدولية والعالمية: وهذا الواقع الجديد حقق منافسة شديدة بين المنظمات بحيث لا يستطيع البقاء إلا المنظمات الأكثر فاعلية، وهنا تبرز أهمية إدارة المعرفة.
  - زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك: مع التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم تزداد حاجات ورغبات المستهلك وتزداد تعقيدا، وهذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالة.
  - زيادة حدة المنافسة: هناك سباق تنافسي شديد بين المنظمات في طرح المنتجات (سلع وخدمات) وتطويرها واستخدام أحدث التكنولوجيات، وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على مواجهة.
  - زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد: يسعى الموردون إلى مجازة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك، والمنافسة المتزايدة بين المنظمات، والى مجازة عوامة الأعمال، ولذلك فإنها تطور قدراتها وإمكاناتها باستمرار، وتساهم في عمليات الابتكار والإبداع لتقديم أفضل المنتجات، وهنا يأتي دور المنظمة في إشراك الموردين في عمليات تطوير أعمالها ومنتجاتها وتحقيق المشاركة في المعرفة.

**V . 2.2 العوامل الداخلية<sup>97</sup> :** هناك عوامل متعددة داخل المنظمة تساهم في تطوير إدارة المعرفة، ومن هذه العوامل:

- **حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة :** إن فاعلية المنظمة تتحدد بعوامل كثيرة منها تدفق العمل وتدفق وحجم المعلومات. وتتمكن المنظمة من التغلب على الاختناقات في فاعليتها عن طريق استخدام التكنولوجيات المتقدمة والنظم اللوجستية المتطورة وطاقتهم أفضل وتنظيم المهام وتدقيق العمل وغيرها، وهذا يتطلب تبنيها واضحا وفاعلا لإدارة المعرفة.
- **تزايد القدرات التكنولوجية :** ساهمت القدرات التكنولوجية المتطورة في توليد مداخلة جديدة متعددة في إدارة المعرفة، وقد لعبت تكنولوجيا المعلومات، وإدارة المعلومات دورا أساسيا.
- **فهم الوظائف المعرفية:** يلعب الأفراد ذوو المعرفة دورا مهما في تحقيق فاعلية المنظمة.

<sup>96</sup> يوسف أحمد ابوفارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع - إدارة المعرفة - جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2004، ص:14.

<sup>97</sup> مرجع نفسه، ص:15.

## V . 3. التحديات التي تواجهها

من التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة أسباب الثقافة التنظيمية، والإستراتيجية الإدارية داخل المنظمة والأساليب التكنولوجية المتقدمة، وحادثة المعلومات والتميز بين أنواعها ما يخدم المنظمة<sup>98</sup>. و من جانب آخر فإن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من العناصر مثل أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وإلى جانب ذلك يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة إذ يتعين أن تتوفر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن تكون قدوة لهم، بالإضافة إلى ما توفره تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة من الإمكانيات مثل : شبكة المعلومات، ومخازن البيانات، والشبكة الداخلية، وأنظمة عمل المعرفة ، وأنظمة الحوافز مما يسهل من إدارة المعرفة في المنظمات<sup>99</sup>.

من هنا كان منطلق الفصل الثاني وهو التعرف على التحدي الذي يواجه تطبيق إدارة المعرفة المتمثل في عوامل الثقافة التنظيمية.

<sup>98</sup> عبد الله علي الهلال، التحديات التي قد تواجه إدارة المعرفة عند التطبيق، بحث علمي، .2015/11/21، <http://www.manhal.net/art/s/19897>.  
<sup>99</sup> فلاح محمد، تحديات إدارة المعرفة، حلقة بحث مصادر المعلومات وصناعة النشر، <https://mohammedflah1991.wordpress.com>، 2015/11/21.

## خلاصة الفصل:

أصبح ينظر إلى المعرفة في المؤسسات ليس كمعرفة ذاتها وإنما فيما تشكل من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحويل المؤسسة إلى الاقتصاد المعتمد إلى المعرفة ثانياً، بالتالي تتيح المجال للمؤسسة في التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وتحفيز الأفراد والجماعات وتمكينها من الاستفادة من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها، أو استخدامها لتعديل منتج معين، أو لإيجاد منتجات جديدة فكانت هنا الأساس لاستمرارها أو بقاءها.

كما أسهمت المعرفة في تحول المؤسسة إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري فيها، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال فدفعتها لاعتماد أشكال جديدة للقيادة، التنسيق والتصميم والهيكل الجديدة، والتحفيز تكون أكثر مرونة، وذلك لإنشاء إدارة المعرفة.

لأن إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية، وهي المدخل لإضافة وإنشاء قيمة، لأنها تقوم على أساس المعرفة وهي الأكثر أهمية بالمؤسسات الحديثة، ولا تكفي إدارة المعرفة بما لديها من رصيدها المعرفي بل تسعى إلى أغنائه بإنشاء المعرفة الجديدة.

وأنهينا هذا الفصل بالتأكيد أن من أجل تطبيق برنامج إدارة المعرفة وتحدي الصعوبات التي تواجهها لابد من مواجهة التحديات وتوفير العوامل التي تعد بمثابة متطلبات ضرورية تساعد في تطبيق مبادرات إدارة المعرفة.

# الفصل الثاني

## تمهيد:

سلوك المنظمة وقيادتها وإدارتها وفرقها وجماعتها ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعماله يفسر إحدى العناصر الأساسية المتمثلة في الثقافة التنظيمية، فالثقافة الظاهرة الأكثر محوري وجاذبية في اختلافات الرأي، وتحديد الفروقات الفردية والجماعية منذ أن اهتم الباحثون بدراساتها خاصة بعد تطور المجتمعات وظهور المؤسسات الاجتماعية، أو تشكل المجتمع من خلال التنظيم الذي يعتبر سمة العصر الحديث مما جعل عوامل ومتغيرات كثيرة تدخل في بقية الثقافة بالتأثير والتأثر، ومما يؤكد ذلك هو التقاء الكثير من دراسات المختصين في التأكيد على تواجدها في العلاقة القائمة بين الفرد والجماعات والمنظمة وتحديداتها للمواقف والاتجاهات والسلوكيات والمعتقدات والقيم، والتطرق لماهية الثقافة التنظيمية يجعلنا نعص في فكر وتراث أدبي كبير لكن إذا أخذنا بعين الاعتبار ما نحن بصدد القيام به قد يجعلنا نوجز ونركز ونرتكز ونستهدف ما نقصده.

## I. ماهية، خصائص، مضمون ، مكونات الثقافة

وقبل التطرق إلى أبرز المفاهيم والتعاريف التي وردت حول الثقافة التنظيمية، نعرج أولاً إلى كلمة الثقافة التي اقترن بإدراك علماء التنظيم والمدربين بأهمية علاقتها والإدارة خلال الفترة التي برزت فيها اليابان كقوة صناعية عظمى في العالم، فكانت الثقافة أحد المواضيع الهامة في الإدارة منذ الثمانينيات، واتجهت الأنظار نحو اعتبارها مدخلاً أساسياً في دراسة المنظمات وتفسير سلوكها التنظيمي، وي طرح هذا المدخل فكرة أساسية خلاصتها أن باستطاعتنا التعرف على حقيقة تنظيم المنظمة والتنبؤ ببقائها من عدمه من خلال دراسة وفهم ثقافتها، إذ لا تستطيع البقاء بدون ثقافة تميزها.

### I. 1. تعريف الثقافة وعلاقتها بالمنظمة

#### I. 1.1. تعريف الثقافة:

كلمة ثقافة عبارة عن تعبير مجازي مستمد من الكلمة اليونانية (Colere)، وتعني زراعة أو الحراثة والاستنبات وكلمة (Colere) انشقت كلمة (colt)، وتعني عبادة الآلهة أو الممارسات العقائدية وهو يمثل بعد ديني للثقافة، أما عند الفرنسيين فلفظ كلمة (Culture) مشتقة من كلمة (Couture) الذي بدورها مشتقة من لفظ (Cultura) في اللغة اللاتينية، ومعنى هذه الألفاظ يصب كله في معنى اللغة العربية شق الأرض وفلحها، إلا أن الفرنسيين اتخذ هذا اللفظ عندهم عدة معاني مجازية وتوسعو فيها، فأصبحت تعبر عن تقدم أفكارهم وتعدد أغراضهم وتمثل المدلولات في تنمية القوى العقلية والجسدية و سعة المعرف العامة في الأدب والفلسفة والفنون، وتهديب العقل والسلوك بالتربية والتعليم<sup>100</sup>.

أما عند الانجليز فلفظ الثقافة هي محاولة الوصول إلى الكمال وقد استعمل هذا اللفظ جون لوك ( JohnLocke) سنة 1632 في معنى التهذيب أو تهديب الإنسان أو تربية الصغار، وتعد الحقبة ما بين أواخر القرن الثامن عشر وأواخر التاسع عشر من أهم الفترات التي تطور فيها مصطلح الثقافة تطوراً حقيقياً، وذلك بسبب تطور الفكر الاجتماعي لدى المفكرين الانجليز والألمان، وذلك بفضل الباحثين الذين حددوا معنى الثقافة على ضوء دراستهم وأبحاثهم الميدانية التي استهدفت تطور الجنس البشري والشعوب البدائية من النواحي العرقية والمعتقدات والعادات.

<sup>100</sup>نعمة عباس الخفائي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص:18.

كما استعمل مصطلح الثقافة للدلالة على الإنتاج المادي والفكري من مصنوعات يدوية ونظم اجتماعية وأدوات تقنية دلا من المعنى الشائع الذي ارتبط بالزراعة والحرف والتربية من طرف أولئك العلماء، وكان العالم البريطاني E.Taylor سنة 1832 أول من استخدم كلمة Kultur الألمانية ليعطي معنى محددا وواضحا لهذا المصطلح في كتابه الثقافة البدائية Primitive Culture سنة 1871 فعرّفها بأنها " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن، والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع"<sup>101</sup>.

وعليه فإن عرض كل تعاريف الثقافة يتطلب صفحات عديدة، إذ سوف نعرض أهم تعريف والذي أكثر شيوعا واقرب إلى محتوى الموضوع والأقرب دلالة لمعنى الثقافة بمدلولها في الوقت الحالي لدى الغربيين، ومن بين هذه التعاريف تعريف كافايرون (F.Kpvarion) الذي يرى أنها تشمل القيم المادية واللامادية الذي يصنعها الإنسان في سياق تطوير الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم والعلم والأدب، والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نمو الاجتماعي والاقتصادي<sup>102</sup>.

## I. 2.1. علاقة الثقافة بالمنظمة:

إن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعدنا على فهم وتفسير سلوك الأفراد والقيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت والسلوك المنظم المثابرة، الرغبة في الانجاز، الإرادة، إتقان العمل، تحقيق الجودة، الصدق، كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان، وأن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات، وبعد تطرقنا لمفهوم الثقافة سنوضح العلاقة بين الثقافة والمنظمة، ولفهم استخدام مصطلح الثقافة في نظريات المنظمات ينبغي تقديم المنظمة على أنها تقوم على مجموعة من التشكيلات والرموز، والقيم، والمعتقدات، والقواعد المعيشية التي يتقاسمها أعضاء المنظمة، أو الجماعة التي من شأنها أن تسمح بتقريب المصالح بين مختلف الأطراف، وأنها تسهل تطور وتكامل الجماعة لتحقيق أهدافها، بمعنى عملها لتحقيق التجانس الداخلي والتكيف الخارجي، إذن يمكن القول أن المنظمة عبارة عن كائن غير منفصل عن المجتمع الذي تنشط فيه تنطبع وتتأثر بثقافة البيئة أو الوطنية السائدة، باعتبار أن الأفراد القادمين إليها للعمل يجلبون معهم ما انطبعوا عليه من ثقافات تربوا عليها، هذه الثقافات المجتمعية أو الوطنية التي

<sup>101</sup>Imran U Khan et al, An Organizational Culture Model for Comparative Studies :AconceptualView,International Journal of Global Business. 2010,3(1)P :53.  
<sup>102</sup>ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشري والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية الجزائر، 2003، ص:107.

تميز أبناء البيئة الواحدة التي تشكلها بالأساس: عوامل اقتصادية، تكنولوجية، ظروف سياسية، قانونية، وعوامل اجتماعية من عادات وتقاليد، ولغة، ودين... الخ.

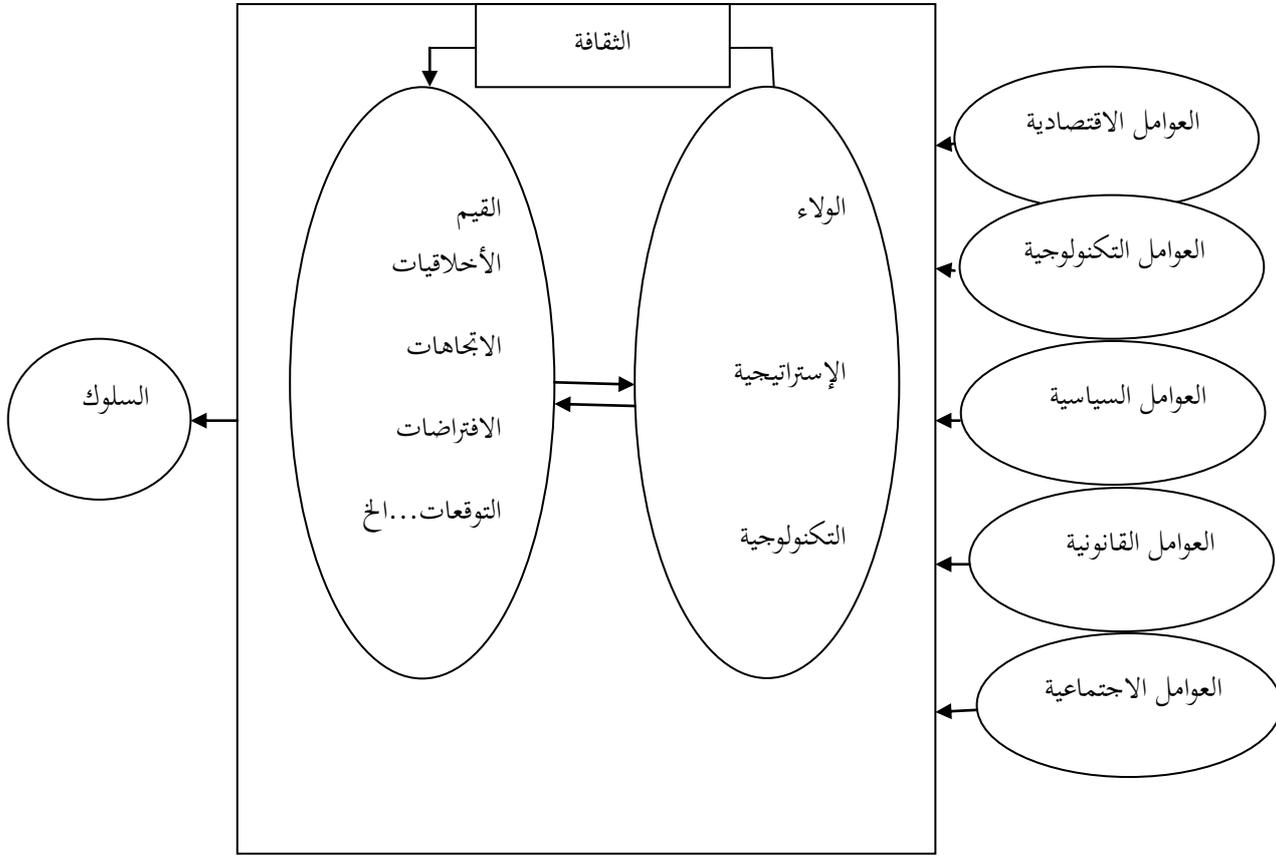
وهذا ما ينشأ ديناميكية مثيرة للاهتمام من شأنها أن تؤثر في قيم الأفراد، وأخلاقياتهم شخصياتهم وتوقعاتهم، وهذه كلها بدورها عوامل تؤثر في سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، كما أن لها تأثير على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة منها:

- **الفعالية:** و تتطلب فعالية المنظمة توافق الثقافة مع الإستراتيجية ، البيئة و التكنولوجيا ، أما فيما يخص علاقة الثقافة بالإستراتيجية فإنه من الضروري أن تكون الثقافة التنظيمية ملائمة و داعمة لإستراتيجية المنظمة ، إذ لا بد على المنظمة أن تبني إستراتيجية محكمة تكون ملائمة لما تبناه من قيم و معتقدات .
  - **الانتماء:** كما أن الثقافة تجعل من الأفراد يلتزمون بدرجة عالية من الانتماء ن فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات والافتراضات، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من ولاء الأفراد للمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة<sup>103</sup> .
  - **بالتكنولوجيا:** المستخدمة يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة ، فال تقنية الروتينية تتطلب قيما و معايير تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.
  - **بالبيئة الخارجية:** فلا بد للمنظمة أن تكيف قيمها و معتقداتها مع ما يوجد في خارج المنظمة ، من عوامل اقتصادية، تكنولوجية، سياسية ، قانونية، اجتماعية.
- منه الثقافة تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد و تحدد ما هو السلوك المطلوب و المقبول ، و هذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة على سلوك الأفراد ، و نتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابة في المنظمة، و الرقابة التي تحققها الثقافة هي العقل و الروح و الجسد و نتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.

ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل الموالي:

<sup>103</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص: 262.

الشكل رقم (12): علاقة الثقافة بالمنظمة



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المصادر العلمية (بتصرف)

- إذا هي عوامل كلها تؤكد على الاكتساب والتكيف والانتقال والمشاركة ، كما أن مظاهرها تؤكد على القيم والأخلاقيات والاتجاهات والافتراضات والتوقعات... الخ. ووظيفتها تتمثل في إشباع الحاجات الفرد وتحقيق الولاء للمنظمة بظهور سلوك يتكيف مع البيئة ، كما تؤكد على أن لها وسائل من خلال اعتبارها أجهزة مادية وفكرية ومجموع أساليب وتنظيمات و مهارات وأدوات تتأثر وتأثر بين مكوناتها فيما بينها من جهة و الظروف التي تعيشها من جهة أخرى.

I. 2. خصائص الثقافة: للثقافة مجموعة من السمات والخصائص تتصف بها وهي كالتالي:

I. 1.2. تعتبر الثقافة عملية مكتسبة<sup>104</sup>: أي أن العنصر البشري يقوم باكتساب الثقافة من خلال

<sup>104</sup> محمود سلمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع عمان ،الأردن، الطبعة الأولى، 2002، نص: 310.

التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، كما يمكن أن تكتسب في العمل داخل المؤسسة، وقد تكتسب في المجتمع الأصلي أو من مجتمعات أخرى حسب موضعه فيها أو جلبه لها، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه ومن خلال الثقافة تستطيع أن تتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

**I . 2.2 . الثقافة عملية إنسانية واجتماعية<sup>105</sup> :** فالعنصر البشري هو الكائن الذي يستطيع أن يفكر، ينتج أفكارا، يضع أدوات يستطيع من خلالها التكيف مع الظروف الطبيعية والتحكم فيها بفضل اختراعاته واستغلاله إياها، وقد ترك نتاجا فكريا لا يستطيع غيره من الكائنات القيام به، سواء كان ذلك من أجل تنظيم نفسه اقتصاديا واجتماعيا في مجتمعات متميزة بأتماطها وقيمها الثقافية أو من أجل الاستهلاك المباشر والتكوين وغيره.

**I . 3.2 . الثقافة عملية قابلة للتناقل<sup>106</sup> :** الثقافة عملية متوازية بتناقلها الأفراد فيما بينهم، فكان إذا العنصر البشري هو الوحيد الذي يستطيع أن ينقل ما أكتسب من عادات ومعتقدات و سمات، كانت سائدة ومشاعر أنماط سلوك هي نابعة من عملية تاريخية ثم من خلالها نقل القيم والمعايير عبر الجماعات.

**I . 4.2 . الثقافة المتغيرة<sup>107</sup> :** قد تكون عملية تغيرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان، وذلك يعود لطبيعة الفرد انه تعود على سلوك معين وعلى قوانين معينة وأنظمة معينة، لكنها يمكن أن تتغير بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية.

**I . 5.2 . الثقافة لها وظيفة الإشباع<sup>108</sup> :** فالثقافة تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير، والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة.

<sup>105</sup> ناصر دادي، مرجع سبق ذكره، ص:108.

<sup>106</sup> محمد أحمد بيومي، علم الاجتماعي الثقافي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص:124.

<sup>107</sup> محمد سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 310.

<sup>108</sup> محمد أحمد بيومي، مرجع سبق ذكره، ص:127.

I. 6.2. للثقافة دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد<sup>109</sup>: باختلاف الثقافة بين الأشخاص وباختلاف الأماكن، فالثقافة لشخص بالريف تختلف عن ثقافة شخص موجود بالمدينة، وتختلف سلوكيات الأفراد في المناطق المختلفة، كما أنه يختلف سلوك الأفراد الذين هم في بيئة عمل واحدة وإن كان اختلاف نسبي.

### I. 3. مضمون الثقافة:

باعتبار الثقافة نسق منظم لسلوك نابغة من تراكم وتجميع للعادات والقواعد العرفية والتقاليد والسماح والقانون وغيرها، كان من الواجب علينا الطرق وبدراسة علمية للثقافة من الجانب المضموني لها وتحليله وكيف تنتظم بطريقة متناسقة ومتكاملة، فكان السؤال ما هو مضمون الثقافة؟

I. 1.3. الثقافة المادية والثقافة اللامادية: تختلف المنظمات من حيث الثقافة التي تسودها، أي مادامت الثقافة المنظمة هي من صنع الأفراد المنتمون إليها، إذا هي من الطبيعي تختلف من منظمة إلى أخرى، لأنه من الواضح أنه ما يهتم به أفراد منظمة وما يعطون هم من قيمة يختلف على ما يؤمن به أفراد منظمة أخرى وما يعطون من قيمة، ولذا أسلوب الاستجابة المختلف للمتغيرات في بيئة ما يتوقف على الثقافة التي ينتمي إليها الأفراد، إذ تلعب الثقافة دوراً هاماً في حياة الفرد والجماعة المنتمون للمنظمة، وبالتالي لا يمكن وضع تفسيرات وإجراءات عن سلوك الفرد أو الجماعة، دون الرجوع إلى الثقافة السائدة في المنظمة.

ما دامت الثقافة الأفراد في المنظمة الواحدة متعددة ومتباينة، فهم يؤمنون بأفكار متباينة، ويستعملون أدوات متباينة وأدوات متباينة، فهي بذلك تشمل جوانب مادية وغير مادية وعلة هذا الأساس صنفنا من هذا الباب إلى ثقافة مادية وهي ملموسة وثقافة غير مادية المعنوية<sup>110</sup>، يعني ذلك أنه إذا كانت الجوانب المادية للثقافة تعبر عن المظهر العملي للتفاعل، فإن الجوانب غير المادية لها تعبر عن الجانب الفكري من هذا التفاعل، وإن أساس الثقافة موجود في العقل ولا قيمة للأشياء المادية إذا لم يوجد العقل والمعرفة التي تستطيع استخدامها.

<sup>109</sup> محمد أحمد بيومي، مرجع نفسه، ص: 310

<sup>110</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2006، ص: 71.

فالثقافة في الجانب المادي تعبر عن الماديات الهامة في مكونات لها، كما أنها تعبر عن نتائج العمل الإنساني في تلك المنظمة التي يمكن أن نقيسها ونختبرها بالحواس<sup>111</sup>، من مباني وإنشاءات وأشياء أخرى ملموسة يستعملها الأفراد، أي جزءاً من بيئتهم الداخلية، إلا أنها تؤثر وتتأثر بالجوانب غير المادية فهي تربط بالنسق الفكري والأخلاقي والقيمي والعادات... الخ، بحيث تمثل مختلف الانعكاسات والاتجاهات الانفعالية للفرد أو الجماعة بقصد إظهار المفاهيم العقلية والنماذج والمشاعر التي تكون الإطار الثقافي السائد.

أما الثقافة اللامادية فتشمل القيم والأفكار والاتجاهات والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمة، تعتبر من أهم أركانها<sup>112</sup>، كما أنها تعبر عن أشكال وأساليب التكيف مع الواقع المادي أو المنجزات التي يصنعها الفرد أو الجماعة.

فإدراسة المعمقة للثقافة لا تقتصر بالتطرق إلى بجانب دون الآخر، ذلك أن المضامين الثقافية الملموسة تتأثر بالمثل والتصورات، والمعتقدات والأفكار، والمفاهيم مما يحتم دراستهما والاهتمام بهما معاً، وخاصة حينما يتصل الموضوع بالتغير، حيث أن هذه الجوانب بحاجة إلى تحليل ما يتعلق بمواقف الأفراد والجماعات، وما يحيط بهم في البيئة بطبيعتها، والاصطناعية التي أوجدها هؤلاء الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، وعليه فإن الجوانب الثقافية اللامادية لا تبعد عن التصور الذي يحدد الثقافة المادية في كل ما هو خارج عن الأفراد والجماعات من أشياء ملموسة ولا ملموسة، التي تأتي من ذات المورد البشري للحكم على الواقع و مختلف ردود الأفعال التي لها طبيعة الإدراك<sup>113</sup>.

<sup>111</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سبق ذكره، ص: 71.

<sup>112</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المرجع نفسه، ص: 72.

<sup>113</sup> إسماعيل بن السعدي: الثقافة والثقافة الفرعية تطيل في المحتوى والخصائص النموذجية، مجلة العلوم الإنسانية جامعة قسنطينة العدد 18 بسم 2002، ص: 81.

**I. 2.3 . الثقافة الظاهرة والثقافة الضمنية:** إن أساس الثقافة نابع من أفكار وعقول الأفراد، أو أنها تظهر من خلال نماذج الأعمال والممارسات وتتجلى للعلن من خلال تصرفاتهم وسلوكياتهم، لهذا فهناك مستويات ودرجات لرؤية السلوك الثقافي بين الأفراد، حيث تتراوح هذه الاختلافات بين أنشطتهم وبين دوافعهم الداخلية التي غالبا ما تكون لا شعوريا والتي تجعلهم يسلكون سلوك معين.

ومنه فإن الثقافة الظاهرة هي ذلك المركب والمزيج من الانتظام في والأفعال والأعمال، والتصريحات والتي تأخذ صفة ظاهرة واضحة يمكن ملاحظته، أما الثقافة الضمنية فهي تجريدية أي يمكن استنباطها من باطن ودوافع ضمنية وكامنة غير مصرح بها من خلال السلوك، ويمكن إدراكها من تصورات الأفراد اتجاه رموز والحاجات المعرفية والاجتماعية و النفسية.

**I. 3.3 . الثقافة الفرعية:** نتيجة لتعدد الثقافات واختلافها فقد تعددت بدورها المفاهيم لكل ثقافة من الثقافات الفرعية، ورغم تشابه السلوكيات والقواعد والأعراف والتقاليد والمعتقدات والسمات... الخ، إلا أنه توجد اختلافات ثنائية بين الأفراد والجماعات التي تشكل المجتمع في المؤسسة، ونظرا لما للثقافة من تأثير في سلوك الأفراد والجماعة وتطبعهم بطابع معين بتصرفاتهم، يؤدي إلى الاختلاف ليس من ثقافة إلى أخرى ، ولكن في الثقافة الواحدة خاصة إذا اختلفت الظروف التي يعيشون فيها <sup>114</sup>، ومنه فإن الثقافة الفرعية هي الكل الذي يتضمن متغيرات ثقافية توجد في نظام معين عند أفراد أو جماعات ولا تتميز بسمه أو سمتين منفصلتين، بل أنها تشكل ارتباطا متماسك نسبيا وتقوم بمجموعة عوامل داخل المجتمع الكبير المتمثل في الثقافة العامة <sup>115</sup>.

لذا فإن وإذا كانت الثقافة الفرعية لها تأثيرها البارز في الثقافة العامة للمجتمع المتشكل من الأفراد والجماعات فإن إمكانية إيجاد التوافق أو التكامل بين الثقافتين يواجه العديد من العقبات خاصة إذا ميز العلاقة بين الثقافتين نوعا من التناقض، فلثقافة الفرعية التي تتميز بهذه السمات و صفات وعادات وتقاليد مهما تعددت الاصطلاحات في تحديد معناها فإن مدلولها يعبر عن موضوع واحد له علاقة مباشرة بأوضاع المجتمع المكون من الأفراد والجماعات، التي تعاني من أزمات في البناء الثقافي <sup>116</sup>.

و يمكن أن نميز بين أربعة عوامل موج ودة للثقافة الفرعية قد تكون منفردة كما قد تكون مجتمعة وتتوقف الثقافة الفرعية في درجة استمرارها و تعارضها وقوة تماسكها ومقاومتها للذوبان في الثقافة العامة التي تسود المجتمع على

<sup>114</sup> إسماعيل بن الرعددي، المرجع السابق، ص 82- 83

<sup>115</sup> سامية محمد جابر، الانحراف الاجتماعي يبين نظرية علم الاجتماع والواقع الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية دم 995 ص 123

<sup>116</sup> إسماعيل بن السعدي، المرجع السابق، ص 83.

قوة هذه العوامل التي أوجدتها ومدى تكامل هذه العوامل و عارضها في ما بينها من جهة، وتكامل وترابط بعضها مع الثقافة العامة أو الثقافات الفرعية السائدة في المجتمع من جهة أخرى.

**I. 4.3. السمة والمركب والنمط الثقافي:** مهما ميز ثقافة الفرد والمجتمع من البساطة وسهولة الإدراك، فإنه دائما نتلقى تعقيدا في محتواها ومضمونها.

-**السمة الثقافية:** هي الوحدة الأصغر في الوحدات الثقافية، أي أنها الأبسط التي لا يمكن تحليلها إلى أقل مما هي عليه، كما يجب أن نفرق بين المادة الخام وبين السمة، فـقلم الرصاص مثلا يعتبر سمة ثقافية بينما تعتبر الأشياء التي صنع منها كالخشب مادة خام، فالسمة نتج من امتزاج الأفعال والأفكار الخاصة بحاجة معينة. وكما أنها هناك جانب مادي وآخر لا مادي في الثقافة فإن هناك سمات ثقافية مادية وأخرى لامادية ولو أن الأولى أكثر سهولة في ملاحظتها وتحديدتها عن الثانية، فـلللبس مثلا سمات ثقافية مادية والسمات الثقافية اللامادية قد تكون فكرة أو إشارة فتشمل على مقدمات أو أفعال مثل التصافح بالأيدي أو قيادة السيارة على الجانب الأيمن أو الأيسر، والحقيقة لا يحتاج الفرد لقدر كبير من الجهد أو التقبل ليدرك كم من ملايين السمات تشتمل عليها أي ثقافة كوححدات أساسية فيها مهما عدت بسيطة وغير معقدة<sup>117</sup>.

- **المركب الثقافي:** و يعني ذلك المجموعة من السمات الثقافية التي تجتمع فيما بينها، وتشكل ارتباطا وظيفيا عضويا، و بالنسبة لفعل من الأفعال أو نشاط من الأنشطة، أي أن العناصر الفرعية للثقافة ترتبط وتتكون ارتباطا متشابك، وعندما تركز الصلات بين العناصر أو السمات أو الوحدات الثقافية على سمة معينة بعينها يطلق عليها حينئذ اسم مركب ثقافي.<sup>118</sup>

-**النمط الثقافي:** ليس هناك سمات ثقافية في حالة عزلة عن بعضها البعض، بل هناك إتحاد بين السمات مكونة علاقات داخلية ديناميكية، ويسمى هذا التكوين من العلاقات الوظيفية الدينامية بين عناصر الثقافة وسماتها النمط الثقافي، ويقرب لنا هذا المفهوم رؤية واضحة وأساسية حول أسباب اتصاف السلوك جامعة بالانتظام والخضوع لنهج معين، كما أن المكونات الفردية للثقافة أو السمات الثقافية المادية أو الغير مادية تقم لنا شرح أسباب الانتظام في السلوك الاجتماعي، فعند ملاحظة سلوك الفرد نمطي أو على صيغة معينة، أي يتبع أنماطا معينة فإنها تنتقل تلك الأنماط عن طريق التعلم والاكتمساب بين الجامعات والأفراد وهي بصدد اكتساب أساليب تعلم في الحياة<sup>119</sup>.

<sup>117</sup>السيد عبد العاطي السيد، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، طبعة الأولى، 2000، ص37-38.

<sup>118</sup> نفس المرجع: ص 39.

<sup>119</sup> سامية حسن الساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص38-39.

#### I. 4. مكونات وظائف الثقافة بالنسبة للجماعة والفرد:

يملك الأفراد ثقافات متباينة في مجتمعات مختلفة رغم أوجه التشابه التي يشتركون بها، كما سبق ذكره وعليه فإن أهم مكونات الثقافة ما يلي<sup>120</sup>:

**I. 1.4. الأفكار:** إن بعض الأفكار السائدة في المجتمع تساعد على تقرير الخاصية التي ينفرد بها أعضاؤه في حياتهم وتصنف الأفكار إلى صحيحة وخاطئة، وأفكار لم يثبت صحتها أو خطأها، ومن البديهي أن الأفكار موجودة في أي مجتمع قبل وجود الفرد، ويقبل الكثير منها دون تردد، ومنها الأفكار الاقتصادية والاجتماعية، التكنولوجية، والدينية. إن صحة أو خطأ الأفكار مقياس نسبي يختلف باختلاف المجتمعات، فما هو صحيح في مجتمع قد لا يكون صحيحاً في مجتمع آخر.

**I. 2.4. المعايير:** وهي مفاهيم نسبية تختلف من مجتمع لآخر، ونشير إلى طرق العمل والسلوك ولو لا المعايير لاستحال وجود المجتمع، لأنها روح التنظيم الجماعي، كما أن سلوك الأفراد في معظم المواقف يخضع لمعايير، وإن كل ما نقوم به من أعمال في أي زمان أو مكان يخضع لأنماط معينة يصنعها لنا المجتمع، فهناك معايير لعقد اجتماع، ومعايير للتحدث، ومعايير أمرية بإتيان السلوك معين، ومن هذه المعايير:

- **العادات الشعبية:** وهي موجودة في كل المجتمعات، وتعبّر عن العادات الشعبية التي يتبعها الأفراد لإشباع حاجاتهم، وفي تفاعلهم مع بعضهم في سلوكهم اليومي وهي طرق يؤدي بها أبناء مجتمع معين الأشياء المختلفة.

- **المحرمات:** وهي الممارسات التي تساعد على إحداث الرعاية المجتمعية من خلال الحث على الالتزام بالقيم الأخلاقية والدينية.

- **القانون:** وهو أوضح المحددات الثقافية لسلوك الإنسان، ويمثل قمة التنظيم الاجتماعي للسلوك الإنساني، لأنه يحدد ما يجب على الفرد عمله وما يجب عليه الامتناع عنه، ويحدد العقوبة التي تنزل بمن يخالفه، لذلك فإن القانون من أكثر المعايير المعرفة لدينا.

- **النظم الاجتماعية:** قد تمثل بعض العادات الشعبية أهمية أكثر من غيرها، من وجهة نظر المجتمع، وعندما تتراكم تلك المعتقدات بحاجة إنسانية أساسية يطلق عليها اسم نظام اجتماعي، مثل النظام العائلي، والديني، والتعليمي والاقتصادي، وكل نظام من هذه الأنظمة يحتوي على أنماط سلوكية متعارف عليها اجتماعياً تشكل جزءاً من ثقافة المجتمع.

<sup>120</sup> جواد، شوقي ناجي، سلوك تنظيمي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، 2000، ص: 226

**I. 3.4. الوسائل المادية والتكنولوجية:** وهي المكون المادي الملموس للثقافة الأكثر وضوحاً والأسهل منهجاً، ولكن يصعب تعداد كل ما يملكه مجتمع معين من وسائل مادية مهما كانت درجة بساطة ذلك المجتمع وتزداد هذه الصعوبة مع التقدم التكنولوجي للمجتمعات، والتي هي عبارة عن الوسائل والمعدات ولأجهزة والطرق المتعددة لتوفير حالة الرفاهة والراحة للأفراد في سعيهم لتحقيق معيشتهم، وتعني أحيانا المعايير أو الطرق التقنية، ولا بد أن يقرن امتلاكها بالقدرة على التشغيل والاستعمال.

**I. 4.4. القيم:** وهي الأفكار السائدة التي تحدد صحة أو خطأ المعتقدات الأخرى وتسمى أحيانا بالأيديولوجيات، ولكل مجتمع قيمة التي يعقد بصحتها وأهميتها وتوضح القيم ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب فيه من السلوك، بل هي أفكار تجر على الاعتقاد بها اجتماعيا.

من خلال فهم أهمية الثقافة بالنسبة للفرد وتأثيرها في الشخصية وهذه العلاقة المتبادلة الاعتمادية فلا بد من أن للثقافة وظيفة وحاجات للفرد تحققها له ، كما أن للثقافة أيضا وظائف تؤديها اتجاه الجماعة والمجتمع ككل<sup>121</sup>.

**I. 5.4. وظائف الثقافة بالنسبة للجماعة والفرد :** تتحدد ثقافة أي جماعة أو فرد من خلال أسلوب

حياتها أو حياته سواء من ناحية وسائل الإنتاج والتعامل والأنظمة، أو من ناحية الأفكار والقيم والعادات والتقاليد... الخ. وهي ناتجة عن خلاصة تجارب وخبرات التي عاشها الأفراد في الماضي مشتملة على ما تعرضوا له من أزمات وما حددوه من أهداف، وما استخدموه من أساليب وما تمسكوا به من قيم ومعايير، وما نظموا من علاقات وبهذا المعنى تعد الثقافة أساسا للوجود للفرد والجماعة<sup>122</sup> ، وللثقافة وظائف متعددة إذ توفر ما يلي:

- توفر الثقافة في المواقف القدرة على التصرف، وتهيئ أسباب التفكير، حيث تمد الفرد والجماعة بمجموعة من الأنماط السلوكية تحقق الحاجات.

- توفر الثقافة مجموعة من القوانين والنظم التي تتيح التعاون بين الأعضاء، لأن مختلف الطرق والأساليب التي تنظم الوظائف تصب في قوالب معروفة، مما ينتج عنه تكيف مع المواقف.

- توفر الثقافة الوسائل المختلفة التي تهيئ التفاعل داخل الجماعة، مما يهيئ قدرا من الوحدة يمنعها من السقوط في أنواع الصراع المختلفة.

<sup>121</sup> أحمد بن نعمان، مرجع سبق ذكره، ص 91-92

<sup>122</sup> أحمد صلاح خطاب، الثقافة وأهميتها في المجتمع ، [69195/scipot/bathkhalasdemha/sresu/moc.enilnoanek//:ptth](http://69195/scipot/bathkhalasdemha/sresu/moc.enilnoanek//:ptth) ، المشاهدة، 2014/12/01، ص:1.

- يجد أفراد الجماعة في ثقافتهم تفسيرات عن أصل الإنسان والكون والظواهر التي يتعرضون لها لكن قد تكون تفسيرات خرافية وقد تكون على أساس علمي.
- تحدد الثقافة مختلف المواقف وتعرفها لأعضائها كما تزودهم بمعاني الأشياء والأحداث ولهذا يستمد أفراد الثقافة الواحدة منها عددا من المفاهيم الأساسية لكي يتمكنوا في ضوءها من تحديد ما هو طبيعي وغير طبيعي، جميل وقبيح، خير وشر، أي أن الثقافة تحدد معنى الحياة وهدف الوجود.
- تكسب الثقافة أفراد الجماعة الضمير الذي ينبثق عن الإجماع، ذلك أن استبطان قيم الجماعة ومستوياتها تؤدي في العادة إلى امتزاجها في شخصية كل واحد من أفرادها الأمر الذي يؤدي إلى شعور كل واحد منهم بالذنب والندم عند مخالفة هذه القيم.
- تعطى الثقافة لأفراد الجماعة الواحدة شعورا بالانتماء لأنها تربط بين أعضائها في جماعة واحدة يشعرون بالاندماج فيها.
- تساعد الثقافة أفراد الجماعة على التكيف لمكانتهم في المجتمع فهي التي تقدم لهم الوسائل الضرورية للقيام بأدوارهم ولذلك كانت الثقافة تربة خصبة لنمو الشخصية.
- تضع الثقافة المركبة أو الغنية أمام الفرد احتمالات كثيرة فقد يجد نفسه مضطرا لمواجهة عدد من الصعوبات وقد يجد أمامه أيضا عددا كبيرا من البدائل الأخرى أو الفرص ولهذا يقال أن شخصية الفرد في الثقافة البسيطة تكون أكثر وضوحا من خصيته في الثقافة المعقدة.
- يواجه الأفراد في الثقافة المعقدة احتمالات تفكك الشخصية في بعض الأحيان أكثر من احتمالات التكامل ولهذا تكثر الأمراض النفسية نتيجة تعرض الفرد لضغوط كثيرة ولتعدد الجماعات التي ينتمي إليها وهذه الجماعات التي يحتاج كل منها إلى تكيف من نوع معين قد يفشل فيه الفرد.

## II. مفهوم وأساسيات الثقافة التنظيمية

من خلال المفاهيم السابقة التي تناولناها عن الثقافة نرى أنها تشكل إطارا متكاملا لمسار قيم الأفراد داخل المنظمة، فهم يفكرون ويعملون بالطريقة التي تتمثل بها الثقافة التنظيمية، ومنه فإننا نستطيع أن نكون صورة ذهنية عن ماهية الثقافة التنظيمية وحدودها وأبعادها، وخصائصها، وأهميتها.

## II . 1. ماهية الثقافة التنظيمية

على اعتبار أن كل المفاهيم التي تخص الثقافة في المنظمة يمكن سحبها على المنظمات واعتبارها مجتمعاً من نوع خاص أو مؤسسة اجتماعية لكن لها خصوصياتها فقط، لأن الثقافة بصفة عامة مرتبطة بجماعة من الأفراد يشغلون حيزاً جغرافياً اجتماعياً ونفسياً يمثل البيئة أو بعد المكان خلال زمن يسمح بظهور سلوكيات وخصوصيات ثقافية لدى مجموع الأفراد هذا من جهة ، فأشير إلى أن الثقافة التنظيمية تعبر عن منظومة المعاني والرموز التي تنتشر في المنظمة، وأنها تمثل القيم الأساسية التي تطور منظمة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة نشرها بين الموظفين من أجل التفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية<sup>123</sup>.

ومن جهة أخرى فإن المنظمة هي وسيلة بشرية لإشباع حاجاته ورغباته وتحقيق طموحاته تظهر في شكل نماذج وأنظمة وقوانين أهداف وإستراتيجيات يقوم بها جماعة أو مجموعة من الأفراد في مجال خاص، فعرفت الثقافة التنظيمية على أنها نمط من الافتراضات الأساسية تم تطويرها من قبل الجماعة معينة أثناء تعلمها كيف تواكب مشكلاتها في التكيف مع العالم الخارجي وضرورات التلاؤم الداخلي والتي ثبتت صلاحيتها لكي تعتبر ناجحة وبالتالي يمكن تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها طرق صحيحة للأدوات والتفكير والشعور في تلك المشكلات التي تواجه الجماعة<sup>124</sup>.

فالمنظمة هي امتداد لنسق أكبر تتشكل أبعاده السلوكية تبعاً لطبيعة أهدافها ونشاطها ومكوناتها المادية والبشرية، فتكونت الثقافة من قيم ومعتقدات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وأن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد<sup>125</sup>.

فهناك نوع من التكامل أو التناغم فكل ما كان هناك تنظيم بشري لا بد أن تتشكل ثقافة كما أنه كلما كانت هناك ثقافة فهناك نوع من التنظيم، فالمجتمع هو مجموعة من التنظيمات كل تنظيم له جماعة تشغله وله ثقافة ومجموع هذه الجماعات هو المجتمع وهذه الثقافات هي الثقافة العامة للمجتمع، ويربط مفهوم الثقافة بالتنظيم

<sup>123</sup> القريوتي، مرجع سبق ذكره، 2000، ص: 151.

<sup>124</sup> E.H.Schein, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Calif, Jossey-Bass, 2004, P: 12.

<sup>125</sup> حريم، حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، الأردن، 2004، ص: 327.

يشكل لنا مفهوماً أصبح شائعاً لدى المفكرين والباحثين والكتاب وإن اختلف هؤلاء في تحديد طبيعته، إلا أن هذا المفهوم أخذ بعده الحقيقي مع بداية الثمانينات من القرن العشرين، بحيث أصبح يشكل إحدى المظاهر السلوكية التي تواجه قرارات المنظمة وأعضائها من مدرين وفرق عمل ولجان وأفراد ومتعاملين.

ولكي نقرب هذا مفهوم أكثر فلقد عرفت "الثقافة التنظيمية" على أنها منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم إنجاز المهام بها، والافتراضات والمعتقدات التي تشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم<sup>126</sup>، إذا هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما وتؤثر هذه القيم بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوسيههم ومنظمتهم، ومن ناحية أخرى فإن (Wilderom) وآخرون يعتقدون أن القيم التنظيمية يتم التعبير عنها في إطار ممارسات العمل التنظيمي<sup>127</sup>.

كما عرفت على أنها مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين ويراها ويلمسها العملاء والمجتمع الذي يتواجد فيه المنظمة، وعليه فإنه يجب أن يصبح الموظفون مع الوقت يشعرون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظمتهم وليس ما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء المنظمة<sup>128</sup>، كما رآها البعض على أنها منظومة المعاني والرموز، والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم<sup>129</sup>.

وخلاصة القول لما سبق أن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع الأعضاء المنظمة، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك، وما هو صح أو خطأ، وقد أشيرا إلى وجود أكثر من مائة واثنان وستون تعريفاً للثقافة التنظيمية، مما يعني اتساعه بكل كبير وواضح<sup>130</sup>، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، وبذلك تعتبر ميزة المنظمة عن غيرها من المنظمات، وتعتبر الثقافة التنظيمية مكملية للرسمية الممثلة بالإجراءات والتعليمات وليست بديلة عنها.

<sup>126</sup> أحمد الكردي، مرجع سبق ذكره، 2010، ص: 125.

<sup>127</sup> Imran U khan et al, **op-cit**, P:53.

<sup>128</sup> سرطاوي، مرجع سبق ذكره، 2002، ص: 2.

<sup>129</sup> القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 152.

<sup>130</sup> المرسي، جمال الدين، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص: 45.

II. 1.1. الفرق بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي: وهناك فرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية<sup>131</sup>:

حيث أن دراسة المناخ التنظيمي يقصد به دراسة ما إذا كانت توقعات الأفراد في العمل قد تحققت أم لا، أما الثقافة التنظيمية فهي تقيس طبيعة هذه التوقعات، فإذا كانت التوقعات تتلاءم مع الثقافة السائدة فإن المناخ التنظيمي يتسم بأنه جيد والعكس صحيح مما يؤثر على دوافع الأفراد وأدائهم، وتعتبر نظرية دوجلاس مكروجر (Douglas McGregor) عن نظريتين تؤديان إلى ثقافتين تنظيميتين مختلفتين، فتعتقد نظرية X بأن الأفراد ليس لديهم دوافع للعمل، مما يؤدي إلى قيام أنماط السلوك التي تؤكد على الرقابة الشديدة وإطاعة الأوامر، بينما تفترض نظرية Y أن الأفراد منتحون ويحبون العمل، مما يؤدي إلى قيام أنماط السلوك التي تدعم الرقابة الذاتية والتعاون في مجال العمل.

فمفهوم الثقافة التنظيمية كما يستخدم اليوم لم يجد طريقة في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة إلا في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين، حيث طغت قبل ذلك مفاهيم بناء المنظمات والعلاقات الإنسانية على دراسة المنظمات ولعل الذين استخدموا مفهوم العلاقات الإنسانية في دراسة معنويات واتجاهات العمال أبرزوا من خلالها بعض الجوانب الثقافية للمنظمات التي درسوها وإن لم يشيروا إلى مفهوم الثقافة مباشرة، ومع تطور نظريات التنظيم وظهير العديد من المفاهيم لتفسير العمل برزت مصطلحات جديدة، فنجد الثقافة العمالية التي ارتبطت برفع مستوى التعليم والثقافة الاجتماعية المهنية للعمال خاصة وأن الأمية كانت بنسبة كبيرة مع مطلع القرن العشرين، فعرفت بأنها ضرب من ضروب التعلم تهدف إلى تنمية الوعي العمالي و النقابي والاجتماعي لجماهير العاملين من شأنه الارتفاع بمستوياتهم لتطوير حياتهم والمجتمع الذي يعيشون فيه.

والثقافة الصناعية وهي تلك المعارف والأفكار والمواقف والممارسات اليومية التي اكتسبها العامل من خلال تواجده في المصنع بمثابة سلوكيات مميزة، أما الثقافة التسيرية وهي مجموعة المعارف والقيم التي توجه تفكير وسلوك المسيرين في ممارستهم للعملية التسييرية<sup>132</sup>.

what is the difference between organizational "131 Asef,Frah, Estimating the impact of Denison's(1996) Journal of "culture and organizational climate ? A native's point of view on a decade of paradigm wars business Research V64,2011,P :454.

<sup>132</sup> سعد ياسين غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري سان، 2002، ص: 90.

هذه المفاهيم اقتضرت على جانب معين من مكونات المنظمة، الأول اقتصر على العمال والثاني على المنظمة، والمفهوم الثالث اقتصر على جانب التسيير أي تناوله كعملية سلوكية بالبعد الثقافي أي ثقافة التسيير .  
فالثقافة التنظيمية هي مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها .

ومما سبق يتضح امتداد الثقافة التنظيمية في الفرد وجماعات العمل والمنظمة ككل لكن تأثيرها يبقى حاسماً على مستوى الفرد فيمكن اعتبارها على هذا المستوى الذهنية أو العقلية التي تكون قد شكلت من خلال إدخال قيم واتجاهات ومعتقدات من البيئة الاجتماعية والمهنية والتي يدرك من خلالها الفرد مجاله وعلاقاته مع الأفراد والهيئات والأساليب والإجراءات ووسائل العمل ، ويفسر على أساسها سلوكه وتصرفاته ويبني عليها كل تغيير في المحيط، مجموع كل هذا يعطي شخصية اعتبارية للمنظمة تميزها عن غيرها وتكسبها هويتها وأهم ما يمكن استنتاجه مما سبق أن الثقافة التنظيمية تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه وكل ما تكاملت مشاعر أفراد المنظمة كلما توحد سلوكهم مما يجعلها على صلة مباشرة بفعالية أو عدم فعالية المنظمة وهذا مرتبط بقيمتها ومكانتها في استراتيجيات التسيير والإدارة.

## II . 2. أهمية الثقافة التنظيمية:

يتحدث الكثير من الناس عن الثقافة دون وعي علمي لمعناها وضرورتها الاجتماعية والتاريخية، في نفس الوقت يسود الاعتقاد بين المفكرين والباحثين في مجال التنظيم والإدارة بأن الثقافة المنظمة لها تأثير كبير على فاعلية المنظمة ومستوى أدائها<sup>133</sup>، كما أنه يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد، فبات من الضروري إدراك أهمية الثقافة التنظيمية بوصفها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة<sup>134</sup>، ذلك أن المنظمات ذات الثقافة المتكيفة والتي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للأفراد، يمكنها

أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة، كما أن ارتقاء أداء الفرد في المنظمة وعلى مدى التاريخ رهن تنوع ثقافتها وتفاعلها، فالمنظمات التي لديها ثقافة قوية ومتماسكة يمكنها زيادة حصة المبيعات أو تحسين جودة الخدمات التي تقدمها عامة عن المنظمات التي تفقر لوجود مثل هذه الثقافة، وعلى ذلك فالمنظمة

<sup>133</sup> حسين حريم ورشاد المساعد، مرجع سبق ذكره، ص: 231.

<sup>134</sup> إسماء طارق الملاح، شيماء محمد صالح، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، مجلة الرافدين العدد 110، مجلد 34، 2012، ص: 184.

تحتاج أكثر من مجرد وجود استراتيجيات فعالة، حيث أنها تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات ، فالثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا جيدا لتوجيه السلوك التنظيمي، وذلك من خلال الضغوط التي تمارسها على الأفراد العاملين للمضي قدما للتفكير والتصرف بطرق تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، ومن هذا المنطلق فإن أهميتها تكمن في النقاط التالية<sup>135</sup> :

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الموظفين برؤية واضحة ضمن شروط وخصائصها، وبناء على ذلك يتم فهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، فيكون دور الثقافة كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به.
- تساعد في التوقع بسلوك الأفراد والجماعات.
- كما يمكن تلخيص الثقافة التنظيمية في النقاط التالية<sup>136</sup> :
- الإطار الثقافي المناسب في المنظمة ذو الجذور العريقة يمثل منهجا تاريخيا يؤدي إلى سرد حكايات الأداء والعمل المتأثر والأشخاص البارزين في المنظمة، مما يؤدي إلى بناء إحساس بالتاريخ (History).
- تقوم الثقافة بدور المرشد للأفراد ولأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود والسلوكيات وتعطي معنى للأدوار نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كما تقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي، وهو ما يوجد الشعور بالتوحد (Oneness).
- تعتبر الثقافة سببا لنجاح الاعتزاز بالعضوية ، فعندما تنسجم المصالح الشخصية للأفراد مع ثقافة وأهداف المنظمة من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل تكون مقنعة للأفراد، سوف تعطي استقرارا وظيفيا، أي ثقافة المنظمة تزود الأفراد بالهوية المنظمة والالتزام الجماعي لتعزيز استقرار وظيفيا وتقرر جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم، وهو تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Membership).
- تساعد الثقافة في تماسك التنظيم من خلال التقاء العاملين حول عناصرها مثل: القيم، المعتقدات، والأعراف والتوقعات بحيث تصبح هذه العناصر مرتبطة بالسلوك التنظيمي، التي من خلالها يتم المشاركة بالقرارات

<sup>135</sup> العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2005، ص:313.

<sup>136</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي غدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار للنشر، 2007، ص:296.

- وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد، وبالتالي زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange).

وأخيرا من أهميتها تظهر كيفية تشكل لدى المنظمات ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا وأفرادها، والملاحظ من الأهمية السابقة أن الأحرف الأولى للكلمات اللاتينية تكون كلمة (Home) على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسا وشعورا بالتوحد الجماعي المرتبط، كما سيوضح ذلك في الشكل الآتي، وهي تقوم بدون وعي وإدراك وتخطيط مسبق، وتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة، إلا أن اختلاف الثقافات الفرعية عن الرئيسية يؤثر سلبا على التنظيم لعدم القدرة على ضبط السلوك وضياع الهوية العامة للتنظيم، وتعدد الولاءات وتقديم المصالح الخاصة على العامة<sup>137</sup>.

الشكل رقم (13) أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 296

فالثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم فإذا التزم بها الأفراد في جميع مستويات فإن روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة، فتحل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة، وهذا ما

<sup>137</sup> القريوتي ، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الرابعة، عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع، مان ، الأردن، 2003، ص: 65.

أشار إليه كلا من (Narayanan et Nath) إلى أنه يمكن للثقافة أن تكون مصدر لتحقيق ميزة تنافسية<sup>138</sup>، أما (Yaakov et Nava) أشارا على أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على فاعلية المنظمة ومستوى أدائها.

## II. 3. مكونات وآثار الثقافة التنظيمية

### II. 1.3. مكونات الثقافة التنظيمية:

مكونات الثقافة التنظيمية هي العناصر التي يمكن لنا أن نعرفها بها أو نحددها، كما أن الثقافة التنظيمية هي نظام مشاركة المعاني من قبل أفراد المنظمة التي تميز منظمة عن أخرى<sup>139</sup>، فجعل هذا النظام مكوناته تشمل مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات التنظيمية التي تتبناها المنظمة في تحقيق أهدافها، كما تكون عبارة عن المحددات والمؤشرات أو المظاهر، والتي منها ما يتعلق بالجانِب المادي للمنظمة، من هياكل وأبنية ومكاتب وأثاث وغيرها، أو الجانب الرمزي من خلال الرموز والطقوس والمراسيم واللغة.

إن الجانب المادي المتمثل في التصميم المعماري وموقع الجغرافي، والمساحات المكانية للمكاتب، وطريقة توزيعها، وتوزيع الإدارات والأقسام، وأماكن حفظ الوثائق والمعلومات، وأماكن مكاتب الرؤساء والمرؤوسين، وأجهزة وأدوات الاتصالات، وأماكن استقبال الضيوف والزبائن، داخل المقر الرئيسي للمنظمة وفروعها دلالة على الثقافة التنظيمية، وينعكس على اتجاهات وسلوكيات أفرادها، كلها تعبر عن مظاهر أو مؤشرات عن الثقافة التنظيمية<sup>140</sup>.

يوجد عدة عناصر تكون الثقافة التنظيمية يمكن التطرق إليها من خلال عدة اتجاهات حسب رأي الباحثين كالتالي:

- **القيم المشتركة والمعتقدات والتوقعات:** من الأسباب المهمة في نجاح المنظمة لأنها تصوغ إستراتيجية المنظمة، أي برنامجها ومنهجها الذي تسير عليه لخدمة الأطراف المعنية<sup>141</sup>، وبالتالي تعطي طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح والناس، فهي عبارة عن الأفكار والاعتقادات المشتركة من قبل أفراد المنظمة والتي توجه

<sup>138</sup>Zheng et al , **Linking Organizational Culture Structure, Strategy and Organizational Effectiveness : mediating role of Knowledge Management** ,Journal of Business research,V63,17,2010,763-771,P765.

<sup>139</sup>مروان محمد النور ، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي في الأردن ، مجلة جامعية الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد20، العدد2، 2012، ص:191

<sup>140</sup>سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشرة، 2005، ص:146.

<sup>141</sup>سيد جاب الرب، المرجع السابق، ص:142.

تصرفاتهم، وهذه الأفكار قد تتحول إلى معايير التي تشكل حقيقة المنظمة<sup>142</sup>. كما أنها تعكس الفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة، ويمكن القول بأنها تتمثل في الهدف الأساسي لها الذي بين ماذا تفعل، وما هي العقيدة التي تؤمن بها أي رسالتها، وكذلك ماذا تقدم وماذا تخدم، أي مبادئها، والحكايات والقصص التي تصاغ من أجل إنشاء المنظمة ونجاحها، وما هي إلا وسائل الاتصال لإبراز نجاحات وعظمة المنظمة، ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها<sup>143</sup>، مثل الأساطير التي لها دور في حفظ ونقل القيم الهامة والمحفزة<sup>144</sup>.

فكل هذه المكونات بالإضافة إلى العنصر البشري في الزمن يطبع المنظمة بطابع خاص يكسبها ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها، وهذا العنصر سواء كانوا حقيقيين أم من صنع خيال، أحياء أو أموات، فهم رموز الأساطير الذين يسبب بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاح المنظمة، يسمون الأبطال<sup>145</sup> الذين يكونون رموز القيادة التي تحرك قيم المنظمة.

فمكونات الثقافة التنظيمية لها جانب مادي ظاهر وجوانب لا مادية ضمنية غير ظاهرة لكن كلها لها علاقة حاسمة على سلوك الفرد في المنظمة حيث يصبح لها معنى نفسي اجتماعي يكون قيم واتجاهات ومعتقدات تصبح راسخة مع مرور الزمن، مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة، والتي تتمثل في هيكلها التنظيمي<sup>146</sup>، أضف إلى الممنوعات التي هي ناتج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، والتي من شأنها أن تحدث اضطرابات في صورة الأفراد بالمنظمة، ويقترح بعدم الخوض فيها وأعمال لا يجب الوقوع فيها<sup>147</sup>، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

<sup>142</sup>Jean Pierre helfer et autres, **Management et Organisation, libraire Vuiber**, Paris, 1996, P :296.

<sup>143</sup>موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ الوظائف - الممارسة، مجد المؤسسة، الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص:44.

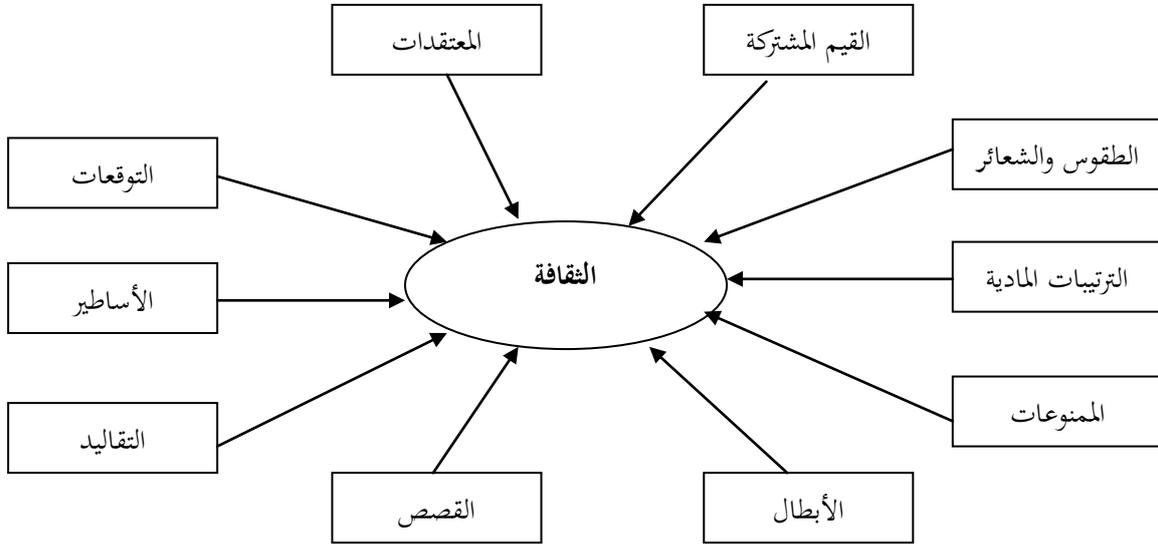
<sup>144</sup>Jean Pierre helfer et autres, op-cit, P :296.

<sup>145</sup>نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم - الأهمية - التحديات، جدارا لكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ابرد، 2009، ص: 167.

<sup>146</sup>أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص:69

<sup>147</sup>Gilles bressy, Christian Konkuyt, **economie D'entreprise**, Dalloz, Paris, 2004, P :53.

الشكل رقم(14) المكونات الأساسية لثقافة المنظمة



المصدر: سيد جاب الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 148

فهذه المصطلحات هي التي تكون النسيج الأساسي لثقافة المنظمة ، وهي التي تحدد إلى حد بعيد السلوك التنظيمي في مجالات اتخاذ القرار وأنماط الاتصال والقيادة والتحفيز وأساليب حل المشكلات وكيفية التعامل مع أعضاء التنظيم، إن هذه المضامين المشتركة التي تكونت عند العاملين في المنظمة عبر الزمن هي التي تبني للمنظمة هويتها المميزة أو شخصيتها الفريدة، والتي أشير إليها<sup>148</sup> من هذا الجانب :

- **القيم التنظيمية:** وهي التي تعمل على توجيه سلوك العاملين، كل ما يتبناه الأفراد من قيم التعاون، العمل روح الفريق الواحد.. الخ.

- **المعتقدات التنظيمية:** وهي الأفكار التي تساعد الأفراد على كيفية إنجاز وتحدي أعمالهم التنظيمية.

- **الأعراف التنظيمية:** المحسوبة أي تعيين الابن والأب في المنظمة نفسها، ما يجب عدم العمل والالتزام بالمعايير الخاصة بالمنظمة.

- **التوقعات التنظيمية:** الفترة التي يقضيها الفرد في المنظمة تولد عنده توقعات، فتحدد المنظمة ما هو مهم

والعكس صحيح.

<sup>148</sup>العميان،محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر،عمان، الأردن، الطبعة 4،2008،ص:312

وهذا يعنى أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تكونت عبر الزمن وتضم في ثناياها وغالبا بشكل غير مكتوب قيم ومشاعر وقواعد وتشريعات ولغة خاصة لتسهل عملية الاتصال بين أعضاء التنظيم ، إنه من الصعوبة نقل ثقافة تنظيمية من منظمة لأخرى لأن ما ينجح في منظمة قد يفشل في منظمة أخرى<sup>149</sup> .  
أخنى.

## II. 2.3. أثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية:

تؤثر الثقافة التنظيمية تأثير كبيراً على إجراءات العمل بالمنظمة ومكوناتها والعاملين بها ، وقد يكون بعض آثار الثقافة جلياً واضحاً بينما تكون بعض الآثار غير واضحة أي خفية ، ونقصد بمكونات المنظمة نمط الإدارة، ونمط التغيير وتكوين هوية المنظمة ، هيكلها ومجموع وظائفها ، بالإضافة للأساليب والإجراءات التي يتم من خلالها الاتصال واتخاذ القرارات ، وهناك أوجه عديدة لتأثير الثقافة على المنظمة والعاملين ، حيث من الممكن أن تؤثر الثقافة على كل شيء في المنظمة بدءاً بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم، مروراً بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات متأخرة عن الوقت المحدد ، وانتهاءً بسرعة ترقية العامل إلى الوظيفة الأعلى<sup>150</sup> ، وتؤثر على العاملين من ناحية تنمية روح الولاء الانتماء للمنظمة، حيث تزودهم بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها<sup>151</sup> ، وتساعدتهم على التكيف بالظروف الخارجية، وتخففهم على خلق الدافعية على العمل، ويمكن القول بأن تأثير الثقافة التنظيمية يكون في إجراءات اختيار الموظفين ، الممارسات الإدارية، فتظهر هذه التأثيرات في النقاط التالية:

– اتجاه أو توجهات المنظمة: فكلما كانت الثقافة متوافقة مع أهداف المنظمة و إستراتيجيتها كانت قوة إيجابية، وإذا كانت غير متوافقة تكون كقوة سلبية، فقد تدفع الثقافة المنظمة نحو تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها أو تدفعها بعيد عنها.

–الانتشار: هل تفهم ثقافة المنظمة بنفس الصورة بالنسبة لكل العاملين أم أن بعض العاملين يفهمها بصورة مختلفة، أي مدى شيوع الثقافة بين العاملين.

<sup>149</sup>العميان، محمود سلمان، المرجع السابق، ص:313.

<sup>150</sup>جرينبرج، جير وبارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل بسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004، ص:642.

<sup>151</sup>نورة عبد الرحمان ، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي ، http://www.noura-alrasheed.com/?p=863 ، بتاريخ:2011/01/28.

- القوة : هل الثقافة راسخة بقوة للحد الذي يجعل أفراد يتبعون ما تمليه عليهم مهما كان ، أم أنها ضعيفة إلى حد ما وتقدم توجيهات عامة فقط لأعضاء التنظيم.
- المرونة: تسمح المرونة بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ، وتوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق المرونة، منها تحقيق التوافق بين القيم والمفاهيم للأفراد مع القيم والمفاهيم لبيئة المنظمة ومتابعة الأحداث الخارجية والتصرفات المتوقعة في بيئة العمل.
- الالتزام: أي خلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.
- فالثقافة التنظيمية تؤثر تأثيرًا مباشرًا على العمليات التنظيمية و يتبين هذا من خلال مردود وفعالية المنظمة وكفاءة الأداء، حيث أن طريقة عمل ونمط الإدارة وعلاقته بالهيكل التنظيمي والاتصالات وكيفية انتقال المعلومات كلها تتأثر بمدى حضور الثقافة التنظيمية في سلوكيات وأنماط تفكير العاملين في المنظمة سواء بالإيجاب أو بالسلب.

## II . 4. خصائص الثقافة التنظيمية

- مهما تعددت وتباينت التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية فإن هناك مجموعة خصائص ترتبط بها وهذه الخصائص ليست شاملة ولكنها تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة<sup>152</sup> فهناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية حيث تشير إلى نظام من المعاني المشتركة، وهذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم المنظمة، وتقترب البحوث أن هناك خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي<sup>153</sup> :
- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتهيين للتفاصيل.
- الانتباه نحو النتائج : درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد.

<sup>152</sup> حسين حريم ورشاد المساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد، 2006، ص: 230.

<sup>153</sup> العطية ماجدة، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص: 326.

- **العدوانية:** درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.
- **الثبات:** درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.
- كما أن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة خصائص تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة فتشمل الثقافة الخصائص من خلال الجوانب التالية<sup>154</sup>:
- **الجانب المعنوي:** حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها و نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
- **الجانب السلوكي:** العادات والتقاليد والممارسات العملية والمراسيم وتقاليد الأفراد المجتمعة ، والآداب والفنون.
- **الجانب المادي:** تشمل المباني والأدوات والمعدات.
- كما أن هناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية أو كسلوك رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، وأهمها:
- درجة المبادر الفردية وما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطر وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- شكل ومدى الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات لإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على الأقدمية أم على الوساطة والمحسوبية.
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة.
- طبيعية نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصر على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرأسي أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

<sup>154</sup>أبو بكر مصطفى محمود، حسنين السيد طه، المدير وتنمية سلوك العاملين : مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، مطابع الولاة الحديثة، القاهرة، 2005، ص:407.

ما نلاحظ من هذه الخصائص أنها تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية ، ورغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية بشكل أوضح إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير ، وهي خصائص تزيد من إيضاح الفرق بين المنظمات، بالإضافة إلى المظاهر المادية الملموسة فإن ما تتميز به منظمة قد لا تتميز به منظمة أخرى، وحتى المنظمة الواحدة في نفس الفترة قد تتميز على مرور مرحلة زمنية معينة أخرى.

## II . 5. أنواع الثقافة التنظيمية:

تباينت آراء الكتاب حول وضع تصنيف محدد لأنواع الثقافة التنظيمية، و نظرا لحدثة دراسة الموضوع فإن تصنيف الثقافة التنظيمية ما يزال لم يضبط بعد بمعيار معين باستثناء درجة تأثيرها على العمليات التنظيمية والسلوك التنظيمي للأفراد، بالإضافة إلى طرح نماذج افتراضية لنماذج من الثقافة التنظيمية تخضع لمعيار السلوك السائد أو التصورات الذهنية السائدة في المنظمة، والتي يتبناها الأفراد وتظهر في سلوكياتهم وتصرفاتهم، وسنحاول التطرق إلى هذه الأنواع حسب تصنيف أصحابها بشرح مختصر.

لقد صنفت إلى ثلاثة أنواع، الثقافة البيروقراطية والإبداعية والداعمة<sup>155</sup>، كما صنفت إلى أربعة أنواع كالثقافة التكيفية، المغامرة، الرسالة، الثقافة البيروقراطية<sup>156</sup>:

- **ثقافة التكيف:** والتي تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن، وفيها تقوم المنظمة بالتغيير الفعلي، كما يتم مكافأة الابتكار والمخاطرة.
- **ثقافة الرسالة:** وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤيا لأغراضها، حيث يكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجي دون الحاجة إلى التغيير السريع.
- **ثقافة المغامرة:** يركز هذا النوع من الثقافة أساسا على مدى انهماك ومشاركة أفراد التنظيم، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.
- **الثقافة البيروقراطية:** ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك والامتثال والتعاون بين الأفراد.
- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

<sup>155</sup>Wallch, J, **Individual and Organizational the Cultural, Match Training and Development**, Journal Vol 37,1983,P :29-36.

<sup>156</sup>Daft Richard L, **Organization Theory and Design**, 7<sup>th</sup> Edition , South-Western west, U.S.A 2001, P :319

- **الثقافة الداعمة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة حيث توفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون فيكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

كما أن للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:

- **الثقافة التنظيمية قوية أو ضعيفة:** وتصنف بهذا الشكل إلى ثقافة تنظيمية قويتى أو ضعيفة، وتعنى قوة الثقافة التنظيمية شدة استجابة أعضاء التنظيم للثقافة من خلال تنفيذهم للأنشطة اليومية، فكلما كانت استجابة أعضاء التنظيم فعالة وإيجابية كلما دل على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المنظمة، فتعتمد قوة الثقافة على توفر عناصر أساسية هي:

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

- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من الوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

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

فالثقافة القوية تتميز بقيم ومعتقدات وقواعد وتقاليد منطقية وواضحة وبسيطة بعيدة عن الغموض ومعروفة النتائج، كما أن قوتها تكمن في قدرتها على تكوين نمط من القيم والسلوكيات التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الشبيهة الموجودة في نفس القطاع أو المجتمع، ومعرفة هذه العوامل تعطى انطبعا عاما عن قوة المنظمة معينة.

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

إذا بين المنظمات نجد أن القوة والضعف فيها يكون حسب مكونات المنظمة ومنتجاتها، حيث أن الثقافة التنظيمية هي محصلة القوى المتداخلة، وإذا كانت هذه القوة مواتيه وملائمة فإن المنظمة سيكون لديها ثقافة يتم اعتناقها وتقبلها من جميع أعضاء المنظمة، وهي تعمل على توحيدهم بقوة اتجاه تحقيق الهدف العام للمنظمة، ومن ثم تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة قوية وفي حالة العكس تكون ضعيفة.

وتصنف الثقافة التنظيمية كذلك إلى<sup>157</sup> :

- +ثقافة التشاركية: ستمتع الأفراد في هذا النمط من الثقافة بالتشارك في المعلومات وبمساعدة بعضهم البعض.
- +ثقافة التعاونية: يتعاون المستخدمون مع بعضهم حينما يكون الأمر ضرورياً، ولكن درجة الاتصال بين الأشخاص تكون منخفضة.
- +ثقافة التعايش: يسمح المستخدمون بعضهم البعض لأنه يجب عليهم القيام بذلك، ولكن تدفق المعلومات يكون مقيدا جدا.

### III. مصادر تكوين الثقافة التنظيمية وأبعادها

إن الثقافة بصفة عامة لها خاصية الانتقال والتوريث فهي تراكمية تنتقل من جيل إلى جيل مع مراعاة تكيفيتها وهذا ينطبق تماما على الثقافة التنظيمية باعتبار أن القاسم المشترك ك بينهما هو العنصر البشري أو الجانب الاجتماعي، غير أن الثقافة التنظيمية تكتسب وتورث بميكانيزمات وآليات تختلف عن ثقافة المجتمع ، وقبل الحديث عن كيفية مرور الثقافة التنظيمية من جماعة العمل في المنظمة إلى الموظف الجديد أو حتى إلى الزبائن والعملاء يجب الحديث عن ترسيخ الثقافة التنظيمية في الأفراد الحاليين في المنظمة للمحافظة عليها .

#### III. 1. آليات الثقافة التنظيمية:

فلاآليات والوسائل الأساسية لإكساب الثقافة التنظيمية، والتي يتم بموجبها تعلم الأنماط السلوكية والنشاطات المقررة من خلال التجارب والرموز والتصرفات المحددة الواضحة عديدة، كما يوجد عدة طرق يمكن أن تستخدمها في ترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة التنظيمية من بينها:

- البيانات الرسمية: وتتكون من رؤية و رسالة المنظمة وهويتها وميثاقها ومبادئها وأنظمتها الأساسية الموجهة نحو العلاقات مع العملاء والعاملين.
- القدوة: وهي الطريقة التي يتصرف بها القادة نحو العاملين وتعليمهم وتدريبهم.
- الرموز العلنية: كل ما يكون علنا من الرموز ك نظم الحوافز والمكافآت ورموز منصب ومعايير الترقيات.

<sup>157</sup> هيثم حجازي، إدارة المعرفة- مدخل تطبيقي -، دار الأهلية، الأردن، 2005، ص:112.

- الروايات والقصص والأساطير: توضح وتساعد القصص التي تتناول نشأة المؤسسة على كسب ثقافتها، قد يكون بعضها صحيح والآخر أسطوري خيالي في توطيد أي ثقافة، كما أنها من الآليات والوسائل الاتصال لأجل إبراز نجاح وعظمة المؤسسة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال لمسارها<sup>158</sup>.
- موضع اهتمام القادة: الاهتمامات الأولى للقيادة العليا التي تريد معرفتها؟ هل يهتمون بالتقارير المالية اليومية وحضور الموظفين أم أن هناك اتجاهها غير محكم للرقابة؟
- ردود الفعل تجاه الأزمات: كيف تكون ردة فعل القادة مع الأزمات خاصة، وكيف يتعاملون معها عندما تكون المعايير غير واضحة مما يوحي بالكثير عن المنظمة.
- التركيب التنظيمي: هنا الاتصال في اتجاه واحد أو اتجاهين ومن يكون مسئولاً عن الآخر وما شابه ذلك، وكما هذا التركيب هل هو يشمل التركيز على نظام المركزية واللامركزية والتسلسل الصارم، ومن هي سلطة إصدار الأوامر.
- النظم الداخلية للتنظيم: من يشارك في عملية اتخاذ القرارات؟ من يتحكم في المعلومات؟ ومن يحصل عليها ومتى يتم التقويم؟.
- سياسات شؤون الموظفين: وتشمل السياسات المتعلقة بالتعيين والاختيار والتوزيع والترقية وإنهاء الخدمة والتقاعد وربما تكون هذه السياسات من أوضح التعبيرات عن الثقافة المنظمة.
- اختيار الموظفين: تعتبر خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه من خلال عمليات الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها<sup>159</sup>.
- ممارسات الإدارة العليا: أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ليتضح من خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافئتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين<sup>160</sup>، فكلما تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجيهات حول العمل وفلسفة

<sup>158</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، مع المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص:44.

<sup>159</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص:264.

<sup>160</sup> المرجع نفسه، صفحة نفسها.

الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب ، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات كلما ضمنت ثقافة تنظيمية ديناميكية وفعالة.

من خلال ما سبق فإن آليات اكتساب الثقافة التنظيمية هي عملية مركبة من عدة وسائل، فهي تفاعل بين رموز وممارسات، ونظم، وسياسات ، وردود أفعال، واختيارات وتوقعات وانفعالات وعواطف العامل ومعارفه ومدركاتها مع واقع موجود بالفعل في مجال العمل بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة.

**III. 2. طرق اكتساب الثقافة التنظيمية:** قد تختلف الطرق عن الآليات في اكتساب الثقافة حيث أن الفرد الذي يدخل عالم منظمة جديدة بالنسبة إليه، أو حتى الذي يعمل في منظمة تواجه تغييرات هامة قد يجد نفسه منعزلاً إن لم يحاول التكيف وتأقلم مع القيم والمعتقدات... الخ الحالية، أو التهيؤ لما سيواجهه، فيبحث عن الطرق في محيطه التي تساعد على ذلك منها:

- **الجماعات غير الرسمية:** حيث يجد فيها الفرد الكثير من التفسيرات والتأويلات والمعلومات ما يشبع حاجاته، كتعريف لوظيفته وتاريخها، أو مستقبلها لفهم وإدراك الثقافة الحالية وتحليل الواقع الحالي ، أو عند مواجهة تغيير محتمل أو طارئ في محيط وظيفته، وهذه الجماعات في حد ذاتها هي جماعة العمل، أو جماعة مرجعية في العمل (زملاء).

- **المظاهر الملموسة:** وتمثل في المباني والهياكل والأقسام وطريقة تقسيم المصالح والوثائق، خطوط السلطة والمسؤولية، والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية<sup>161</sup>، بحيث يدرك الفرد مباشرة أنها أمور يجب عليه احترامها وتقليدها بداية ، ثم فهمها من أصلها وإدخالها كاتجاهات ومظاهر يجب مراعاتها أثناء أداء مهامه ومسؤولياته.

- **برامج التدريب والتكوين التوجيهية:** هي برامج تدريب وتوجيه تستعملها المنظمات ذات الثقافة الواضحة والظاهرة، حيث تتبنى المنظمة تقنيات برامج التوجيه والتكوين للأفراد الجدد لإزالة الغموض عن سبب وجود المنظمة ورسالتها أهدافها، وحتى عند تخطيط إستراتيجيات تغيير جديدة تمس المنظمة بشكل كبير تهيئة وتمهيدا للأفراد على تقبل الجديد وإدخاله مرحليا وتدرجيا.

<sup>161</sup>أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص: 69.

- تحليلات الفرد وقدرته على إدراك الواقع : الفرد له مكوناته الاجتماعية والنفسية واتجاهاته ومعتقداته، كما له قدراته الخاصة ومدركاته المعرفية التي قد تتدخل في تحليل وتفسير الواقع ومظاهر الثقافة التنظيمية، لذا فإن الفرد في حد ذاته تعتبر عاملا من عوامل تشكيل الثقافة التنظيمية.

### III . 3. أبعاد الثقافة التنظيمية:

إن الآراء تختلف في الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية، أبعاد الغاية من تحديدها تكمن في أهميتها حيث تساعد على فهم طبيعة القوى الحساسة التي تؤثر في أفعال العاملين في المنظمة، وقد يتداخل الحديث مع أبعاد ثقافة التنظيمية وخصائصها ومع عناصرها ومكوناتها تارة أخرى<sup>162</sup>، ولقد حدد الباحثون أبعاد متباينة في العدد والنوع . ويهدف الإحاطة بأبعاد الثقافة التنظيمية ومحاولة منا في إيجاد لها من الأهمية في حياة المنظمة بإتباع هذا الاتجاه للباحثين<sup>163</sup>:

- مرونة التنظيم : قدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

- طبيعة العمل : ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تكسر الملل وتحث الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل ، فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.

- التركيز على الانجاز : حيث معظم المشروعات تؤكد على الانجاز، كأساس للمكافأة أو أنها تثير التحدي لدى العامل ، فتدعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.

- أهمية التنمية الإدارية والتدريب: درجة الاهتمام بتدريب وتطوير العاملين.

- أنماط السلطة: السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من الإبداع، لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار.

- أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة: الأسلوب المتبع من طرف الإداري يحدد نمط تعامل العاملين.

- أنماط الثواب والعقاب(البعد التحفيزي): الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله. أي أن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك

<sup>162</sup>نعمة الحفاجي، الثقافة التنظيمية، دار البازوري، الأردن، 2009، ص:40.

<sup>163</sup>كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الثالثة،

2004، ص:166

اليومي في بيئة العمل وبالتالي يحفز الأفراد على الرقي والتحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت والحوافز<sup>164</sup>.

الأمن الوظيفي: مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون.

### III. 4. أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:

وبناء على إن الثقافة المنظمة تركز على القيم والمعتقدات والمعاني التي يستخدمه أفراد المنظمة من أجل فهم كيف يتولد تميز المنظمة وتفردتها وكيف يتطور<sup>165</sup>، فإن الثقافة التنظيمية تختلف بين منظمة وأخرى، على حد أن هناك من يقول أن الثقافة تؤثر في أداء المنظمة، وبالتالي يجب على المدربين أن يقوموا بتغيير ثقافة المنظمة كلما كان الأمر ضرورياً<sup>166</sup>، فالثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدوار عديدة في المنظمة ومن أوضح هذه الأدوار، علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام، كما انه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية.

وبصفة عامة فإن للثقافة قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب<sup>167</sup> على المنظمة ومكوناتها والعاملين بها ونقصد بمكونات المنظمة هيكلها ومجموع وظائفها بالإضافة للأساليب والإجراءات التي يتم من خلالها الاتصال واتخاذ القرارات وهناك أوجه عديدة لتأثير الثقافة على المنظمة والعاملين بها هما:

- تؤثر على نمط الإدارة حيث يعكس نمط الإدارة والأسلوب الذي يتبعه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، حيث إن القيم والمعايير والاعتقادات السائدة في المنظمة، تؤثر بدرجة كبيرة على نمط الذي يستخدمه المديرون في تحقيق الأهداف<sup>168</sup>.
- يجب على ثقافة المنظمة أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة، والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك فيها واستخدامها<sup>169</sup>.

<sup>164</sup>أمل حمد الفرعان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، عدد 1، 2003، ص: 17.

<sup>165</sup>Buchanan David, Huczynsky Andrzej, **Organizational Behaviour, An Introductory Text London**, 2001, P: 623

<sup>166</sup>Buchanan David, Huczynsky Andrzej, **op-cit**, P: 624.

<sup>167</sup>نورة عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، p=863، <http://www.noura-alrasheed.com/?p=863>.

<sup>168</sup>مرجع نفسه، الصفحة نفسها.

<sup>169</sup>GartherGroup, **Willyour Culture support km ? Work force**, 77(10), 1998, P-P : 93-95.

- تساعد الثقافة التنظيمية أفراد المنظمة على التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها، ومن ثم يتم تعليم هذه الثقافة إلى الأعضاء الجدد الداخلين، إلى المنظمة كطريقة أو أسلوب للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات<sup>170</sup>.
- الثقافة التنظيمية تؤثر في السلوكيات التي تعد أساسية من أجل توليد المعرفة، والتشارك فيها، ويجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية<sup>171</sup>:
- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي يجب إدارتها.
- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة المنظمة : من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الشخص الذي يستطيع خزنها.
- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
- تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها، وتوزيعها في أنحاء المنظمة.

#### IV. الثقافة التنظيمية التغير والقياس

ليست جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة، فكما أسلفنا الذكر فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديرها العمل على تغيير ثقافة المنظمة وذلك من خلال نوعين من المتغيرات، داخلية وخارجية، فالأولى يمكن أن تتمثل في أربعة عوامل لتغيير ثقافة المنظمة هي إدخال أفراد جدد في المنظمة، وبرامج الحوافز المشجعة للمداخل وطرق العمل الجديدة، وتبني الأفكار الجديدة التي تغير منتجات أو خدمات أو عمليات المنظمة، وأخيرا ترقية الأفراد ذوي الاتجاهات الثقافية المرنة والملائمة. أما الثانية فتتمثل في الظروف الجدية المحيطة بالمنظمة والتي تفرض عليها اتجاهات جديدة في التفكير والعمل، وتستدعي تغييرا جديا في ثقافة المنظمة. وللتعرف أكثر على تغيير الثقافة التنظيمية سنتطرق لمفهوم التغيير الثقافي .

#### IV. 1. مفهوم التغيير الثقافي:

ويتضمن مفهوم التغيير الثقافي كل ما يحدث من تغيرات في قطاعات وتنظيم سواء ما يتصل بالناحية غير المادية مثل أيديولوجيا القيم والأفكار أو ما يتصل بالناحية المادية مثل التغيرات التكنولوجية والفنية وغير ذلك، وهذه

<sup>170</sup>Daft,Richard,L ,Noe, **Organization Theory and Desingn 7/ed ,southwaterncollegepublishing U.S.A ,2001,P :587.**

<sup>171</sup>Fahey I-and De long D.W, **Diagnosing CultralBarriers To Knowledge Managment , The Academy Of Management Executive 14(4), 2000,P-P :113-127**

العملة قد تكون أو لا تكون<sup>172</sup>، لأن هذا يعتمد على المستويات الأعمق للثقافة التنظيمية فإن الكثيرين يرون أن هذا التغيير مستحيل لأن هذه المستويات مرتبطة بالاستقرار والاستمرارية وتغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير بل إنها عملية معقدة وبجاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها ولا يتم تغيير الثقافة إلا من حاجة فعلية ورغبة صادقة واقتناع الإدارة والقيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير<sup>173</sup>، في المقابل يكون من السهل في الجزء الملموس الظاهر إذ يمكن تغييره بسهولة والمتمثل في المصنعات، وفي الحالتين الخطوة الأساسية هي أن تجعل أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة يشعرون بأهمية إجراء التغيير في منظماتهم ويدركون دلالة ذلك<sup>174</sup>.

وقد أشارت عدة دراسات إلى أن القادة الأقوياء هم وراء تكوين أو تغيير ثقافة المنظمة، وأن المؤسسين يؤثرون في ثقافة المنظمة، فهم يحقنون المنظمة بالقيم والمعتقدات الموروثة والمكتسبة من خبراتهم وتجاربهم السابقة، ولتكوين ثقافة المنظمة لابد من وجود شخص مؤسس لديه فكرة من مشروع جديد، يتفاهم المؤسس مع الرئيس لتكوين مجموعة ذات نظرة واحدة، ومنه يتوجب تحديد الأهداف الإستراتيجية للتنظيم، ومن تحديد الأهداف قصيرة الأجل والأنشطة اللازمة لبلوغها وتحديد القيم والمعايير والرموز الخاصة بالمنظمة والأفراد، ولابد من مراعاة اتفاق أهداف المنظمة مع القيم والمعتقدات و الافتراضات والأساسيات و الممارسات والأفكار للأفراد<sup>175</sup>.

#### IV. 2. العوامل المساعدة على عملية التغيير الثقافي

قدم Porter أربع عوامل تساعد وتساهم في تغيير ثقافة المنظمة<sup>176</sup>:

- **الإدارة عمل الريادي:** وضوح أعمال ونظرة الإدارة بهدف دعم المعتقدات الثقافية والقيم يعتبر كأسلوب وطريقة تساعد في تطوير وتغيير الثقافة. فالأفراد يصدقون ويؤمنون بما بتعزز من أقوال وأفعال الصادرة من الإدارة.
- **مشاركة العاملين:** رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء أعمالهم، يتطلب إشراك العاملين في المبادئ والأسس الهامة لتطوير وتغيير ثقافة المنظمة، كما تتبلور لديهم روح المسؤولية اتجاه العمل.

<sup>172</sup> داسي وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص: 120.

<sup>173</sup> نورة عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، [www.moc.deehsarla-arun.ppth](http://www.moc.deehsarla-arun.ppth)، ص: 863.

<sup>174</sup> دان كوهين، أساس التغيير التنظيمي، دليل عملي ميداني أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2009، ص: 30، ترجمة وتعريب معتز سيد عبد الله.

<sup>175</sup> عبد الوهاب، أحمد جاد، السلوك التنظيمي، المنصورة، دار الوفاء، الطبعة الأولى، 2000، ص: 63.

محمود العيان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، 2002، ص: 317<sup>176</sup>.

- **المعلومات من الآخرين:** تبادل المعلومات بين الأفراد العاملين في المنظمة يشعرهم بالاهتمام فيما بينهم ويساهم في تزويدهم بالمعلومات، مما يولد فيما بينهم تكوين اجتماعي قوي وهو عنصر هام في تكوين الثقافة وتقليص التفسيرات المتباينة.
- **العوائد والمكافآت:** كل ما يحقق الاحترام والقبول والتقدير ويشعر الأفراد بالولاء والانتماء للمنظمة فهو عائد سواء كان مادي أو معنوي، له دور كبير في رفع روح المعنوية في المنظمة.

#### IV. 3. مداخل ومراحل عملية التغيير الثقافي

تتصف البيئة الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية بالتغيرات، مما يحتم في كثير الحالات الاستجابة لها بتغيير ثقافي للمنظمة وديناميكية حيث تتطور ثقافتها التنظيمية من خلال مدخلين رئيسين<sup>177</sup>:

- IV. 1.3. **مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:** وفق هذا المدخل تعمل الإدارة العليا الدور القيادي من خلال تقريرها بأن سلوكيات والقيم الجديدة التي تريد نشرها يجب مراعاتها بدءاً من الإدارة العليا نفسها، إلا أنه قد يترتب من خلال هذا المدخل صعوبات وهو عدم توافق القيم والمعايير السائدة لدى أفراد المؤسسة في المستويات الدنيا من التنظيم مع هذا التغيير، مما يخلق مقاومة ومعارضة ويجعل منهاج التغيير لا يستمر لفترة طويلة، إلا أن ميزته الأساسية هو إمكانية التنفيذ بسرعة.

- IV. 2.3. **مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة:** وفق هذا المدخل فإن مشاركة أفراد المنظمة في عملية التغيير من خلال جمع المعلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، والأخذ باقتراحاتهم وتصويتهم ووضعها موضع الاعتبار، وميزة هذا المدخل البطيء في التنفيذ إلا أنه يدوم أطول لأن أفراد المنظمة اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

وهذا التغيير لإنجاحه يتطلب مراحل، وهي مراحل منطقية ومتتابعة بهدف الوصول إلى التغيير الثقافي المطلوب وهذه المراحل هي<sup>178</sup>:

- IV. 3.3. **دراسة وتحليل الثقافة الحالية من خلال:** تحديد الإطار الثقافي الحالي و مكوناته الأكثر تأثيراً، وانسجام رضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية، والتعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية للمنظمة و درجة توافق المنظمة مع بيئتها التنافسية.

<sup>177</sup> مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص: 91-92

<sup>178</sup> سيد جاب الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 168

**IV . 4.3. التعرف على حجم التغيرات التنظيمية المطلوبة من خلال :** تحديد عوامل التغيير التنظيمي

المطلوبة من تكنولوجيا، أفراد ومهام، وتحديد حجم التغيير التنظيمي المستهدف لكل عامل، وحاجة التغيير التنظيمي لتغيرات ثقافة أولاً، ومدى انسجام التغيير التنظيمي المستهدف مع اتجاهات وأراء الأفراد.

**IV . 5.3. تصميم ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي :** وضع استراتيجيات متنوعة

توافق التغيير الثقافي وتساعد على تنفيذه ومن أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:

- إستراتيجية الاختيار والتعيين

- إستراتيجية تقييم الأداء

- إستراتيجية المكافآت والحوافز

- إستراتيجية التدريب والتطوير

**IV . 6.3. تنفيذ خطط التغيير الثقافي :** وهي مرحلة مهمة حيث يتم اتخاذ القرارات بتنفيذ الاستراتيجيات

الجديدة سواء في التدريب أو المكافآت، ويتطلب هذا التنفيذ أن يكون مرتبطاً ببرنامج زمني تنفيذي، مع تزامن التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي، وإن كان يفضل البدء في إجراء التغييرات الثقافية قبل البدء بالتغيير التنظيمي، لأن الأول يمهد للثاني، وكذلك مراقبة درجات رضا أو مقارنة العاملين للتغييرات الثقافية الجاري تنفيذها.

**IV . 7.3. التقييم والمتابعة المستمرة وذلك للتعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي المستهدف:**

وهي مرحلة يستخدم فيها المؤشرات التالية:

-درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف

-معدل دوران العمل

-درجات رضا العاملين والتعرف على ولائهم وانتمائهم التنظيمية

-الاستقرار التنظيمي في اللوائح والإجراءات والسياسات

-تكلفة التغيير المستهدفة والفعلية

-تحليل التكلفة والعائد للتغيير

-رضا العملاء

-التحسين الذي طرأ على الإنتاجية والمبيعات والربحية.

#### IV. 4. قياس الثقافة التنظيمية:

استخدم الباحثون الطريقة النوعية في قياس الثقافة التنظيمية، وتم تطوير العديد من المقاييس في هذا المجال، وبالرغم من أن تصور الباحثين للثقافة التنظيمية كان متشابهاً لكن تقييم لها كان مختلفاً وبشكل كبير في العديد من الجوانب الملموسة للمنظمة<sup>179</sup>، فاختيار الأسلوب الكمي أو النوعي أو كليهما في دراسة الثقافة التنظيمية يفسره الصعوبات في معنى ومحتوياتها التي حدثت من إمكانيات الباحثين في تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها، فكان خلال العقدين الماضيين الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية من خلال مناقشة مستفيضة حول طرق البحث التي يمكن تبنيها في هذا الموضوع، فوجد مفهوم الثقافة التنظيمية ضمن مجال السلوك التنظيمي، الذي يوصف باستخدامه للمدخل النوعي في البحث<sup>180</sup>، وهي دراسة يتطرق فيها إلى الرموز والأحاسيس والمشاركة في الملكية، وهي طريقة نوعية في قياس الثقافة التنظيمية.

وقد قام المختصون بوضع نموذج لقياس الثقافة التنظيمية يركز على القيم والممارسات العمل، اعتمادهم في ذلك على التعارف الخاصة بالثقافة التي تنص على القيم في جوهرها، لأنه نهج يسمح بدراسة الثقافة التنظيمية في عمق المنظمات، وهو قياس يعكس وجهة نظر ذات طبيعة داخلية متعلقة بالمنظمة الغنية بالتفاصيل، و يكون من خلالها فهم معمق للعمليات الفردية ضمن كل منظمة، وأن أي محاولة لقياس الثقافة التنظيمية ضمن مصطلحات الأبعاد الأساسية يمكن أن تكون محاولة تقييم ناقصة لأن الثقافة هي بالأحرى بناء معقد وغير ملموس<sup>181</sup>.

أنه مقياس يتمثل في أن الباحث يستهلك الكثير من الوقت والكلفة في معالجة وتحليل البيانات، أما بالنسبة للمقياس الثاني والمتمثل في الكمي لقياس الثقافة التنظيمية فهو كما سبق ذكره يعتمد على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية المحددة، أنه يمكن من إجراء المقارنات المتعددة عبر المنظمات ومن دراسة العلاقات بين الثقافة التنظيمية والتغيرات التنظيمية الأخرى وتسهيل عملية تعميم النتائج، ويعتبر الهدف الأساسي لهذا المقياس تحديد الأبعاد الأساسية ( الأنواع ) التي تتصف بها الثقافة التنظيمية والتي طورت من قبل الباحثين، وعلى الرغم من أنه يقدم نتائج مفيدة وذات مغزى بخصوص ظاهرة محددة إلا أنه لا يخلو من المحددات<sup>182</sup> فهذا

<sup>179</sup> شاكر الخشالي، غياد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 13، العدد 1، الأردن، 2009، ص: 218.

<sup>180</sup> Pierre A, Balthazard and Robert A, Cooke, Organizational Culture and Knowledge Managment Success : Assessing The Behavior-Performance Continuum, Proceeding of the 37/th Hawaii International Conference on System sciences, 2004, P : 2.

<sup>181</sup> عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، مرجع سبق ذكره، ص: 43.

<sup>182</sup> عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

المدخل يغادر مسألة الفهم المعمق اتجاه كل ثقافة تنظيمية محددة لمنظمة ما وكذلك يفتقد لفرصة تطوير نظرية جديدة.

وفي ضوء ما جاء أعلاه، نقول بأن كلا المقياسين يمتلك نقاط قوة ونقاط ضعف فالباحث يمكنه اختيار المدخل الملائم بالاعتماد على الأهداف وطبيعة دراسته.

## V. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة

إن تأمين الثقافة التنظيمية الصحيحة والمناسبة هو الجزء الأساسي والمعقد في تطبيق برنامج إدارة المعرفة، فالأفراد في المنظمة إذا ما لاحظوا أن هناك قيمة ومنفعة في المشاركة بمثل هذا البرنامج، يكون بهذا الهدف المرجو قد سار على الطريق المناسب، أي أن تفهم الأفراد المنفعة التعاونية وتجاربهم مع متطلبات توفير المعلومات يحقق منفعة المنظمة الكلية، ولهذا سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح أهمية توفر ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة.

### V. 1. آليات بناء ثقافة معرفية

كيف يمكن بناء الثقافة التنظيمية؟ من أصعب ما يطرح عند عرض موضوع الثقافة التنظيمية، فكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت آمنة وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين.

وبغية الإجابة عن التساؤل الأول وبناء ثقافة تنظيمية تعاونية لإدارة المعرفة لا بد من توفر عناصر تحقق ذلك<sup>183</sup>:

V. 1.1. الثقة والانفتاح: أي وجود مناخ من الثقة والانفتاح في بيئة تقدر التعلم والمزاولة المستمرة تقديراً عالياً فتتمناها وتدعمها، والتحدي الأكبر في إدارة المعرفة هو تأمين مشاركة العاملين في خلق المعرفة وتقاسمها. وهذا يتطلب تغييراً في العقلية الثقافية التقليدية، ونقلها من مفهوم احتزان المعرفة إلى تقاسم المعرفة.

V. 2.1. التحفيز: من الوسائل المشجعة التي تدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة الحفز لذلك من المهم إدارة توقعات الأفراد وآليات حفزهم. فالطموح والحافز إيجابيان لتبادل المعرفة والثقة المتبادلة بين الموظفين ستؤثر

على عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص: 137<sup>183</sup>

بطريقة إيجابية على إدارة المعرفة، لأن العمل المعرفي الحقيقي يرتبط بالإدارة التي تولي ثقة للعاملين في المجال المعرفي ، حيث تحصل نتائج أفضل من الإدارة على أسلوب الأمر والسيطرة .

كما أن بناء ثقافة تنظيمية تتلخص في أن المنظمة تطور ثقافتها من خلال تفاعل العوامل التالية :

- خصائص الأفراد في داخل المنظمة، فالأفراد هم المصدر الرئيسي لثقافة التنظيمية ، فالاختلاف بين ثقافة المنظمات يكمن في اختلاف ثقافة أفرادها، وبمرور الوقت فإن المنظمات تختار الأفراد الذين يشتركون في قيمها، والأفراد الذين لا يتجاوبون مع هذه القيم يغادرونها، وثقافة المنظمة تصبح متميزة أكثر عن المنظمات الأخرى.
  - أخلاقيات المنظمة عبارة عن القيم والمعتقدات والقواعد التي تؤسس الطريقة المناسبة لأفراد المنظمة لتعامل فيما بينهم داخلها وخارجها، وغالبا ما تستمد هذه الأخلاقيات من شخصية ومعتقدات المؤسس والإدارة العليا، ومع مرور الوقت تقوم المنظمة عن إدراك وقصد بتطوير بعض القيم لضبط سلوك الأفراد .
  - حقوق الملكية تنشأ قيم للثقافة التنظيمية، وهذه الحقوق الخاصة بالملكية تمنحها المنظمة للأفراد حيث هذه تعطي الفرصة لتجديد المسؤوليات للأفراد المالكين للمنظمة تكون مساعدة ومتسببة في تطوير معايير واتجاهات مختلفة تجاه المنظمة.
  - الهيكل التنظيمي مطلب رسمي تحتاج إليه المنظمة لإيجاد ثقافة تنظيمية محددة والسيطرة على نشاطها، واختلاف الهيكل التنظيمي بين المنظمات ينتج عنه اختلاف في الثقافات التنظيمية.
- وأخيرا فإن نجاح إدارة المعرفة يتجلى في توفير البيئة المناسبة التي تعطي للأفراد الفرصة في أظهر كل ما لديهم من إبداعات ، وتمكينهم من إضافة قيمة إلى المنتجات التي تقدمها منظماتهم، لأن كل منظمة تهدف الوصول إلى الحد الأعلى من الإبداعات المعرفة التي يمتلكها الأفراد.

## V . 2. تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

يرى الكثير من الباحثين أن تأثير الثقافة التنظيمية كبير على أداء المنظمة من حيث نمط الإدارة وإجراءات العمل ونمط التغيير وتكوين هوية المنظمة، وتظهر هذه التأثيرات فيتأثر نمط الإدارة بالثقافة التنظيمية لأسلوبها المستخدم من حيث حل المشكلات واتخاذ القرارات لأجل تحقيق أهدافها، كما يتأثر أداء المنظمة بالثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية للمنظمة وكفاءتها، و قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، كما أن للثقافة التنظيمية دور مساعد للأفراد في فهم وتوضيح ما ينبغي قوله وعمله في كل حالة من الحالات ، وذلك ما يساعد على تحقيق الاستقرار في سلوك أفراد المتوقع في تبني تطبيق إدارة المعرفة .

ومن أجل تسهيل توليد المعرفة وتدفق المعلومات بشكل حر يجب أن تكون الثقافة التنظيمية التي تحركها المعرفة تحتوي على ثقافة تشاركية، كما يجب على الإدارة العليا الانتباه للثقافة التنظيمية من حيث المعتقدات المشتركة، وقيم الأفراد وتوقعاتهم في المنظمة لأن هذه الأخيرة تأثر على أداء الأفراد وبالتالي في أداء المنظمة، وتسخر هذه الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة من خلال جملة من السبل<sup>184</sup> لتشجيع التشارك في المعرفة وتجنب الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة واستخدامها، من بين هذه السبل إيجاد بيئة لتفاعل الاجتماعي يحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة، مع تكوين افتراضات حول ماهية هذه المعرفة، وتشكيل العمليات التي يتم من خلالها توليد المعرفة والتحقق من صحتها وتوزيعها.

كما تتميز الثقافة التنظيمية المؤثرة على إدارة المعرفة والداعمة لها بخصائص المتمثلة في فهم قيمة ممارسات إدارة المعرفة، دعم الإدارة العليا في جميع المستويات لإدارة المعرفة، وجود حوافز تكافئ مشاركة وتقاسم المعرفة، تشجيع التفاعل من أجل بناء وتقاسم المعرفة<sup>185</sup>.

تقوم إدارة المعرفة على المعرفة الموجودة لدى الأفراد، فكان من الضروري إيجاد ثقافة تنظيمية تقيم وتقدر هذه المعرفة وتقاسمها واستخدامها مما يتطلب من القائمين على هذا النموذج في المنظمة العمل على الإجراءات التالية<sup>186</sup>:

- أنظمة حوافز تكافئ الناس جزئياً على أساس مساهمتهم المعرفية.
- إعطاء الإدارة العليا أمموجا في السلوكيات المعرفية.
- تقييم القرارات وعملية صنع القرارات على أساس المعرفة المستخدمة في ذلك.
- تكريم العاملين والاحتفاء بهم لمشاركتهم المعرفة واستخدام المعرفة المقلدة.
- تعيين العاملين جزئياً على أساس سلوكياتهم المعرفية الممكنة.
- إتاحة بعض الوقت للمدربين والعاملين لبناء المعرفة وتقاسمها واستخدامها والتبصر العام.
- تعليم وتدريب جميع العاملين على خصائص واتجاهات العمل القائم على المعرفة.

<sup>184</sup>هيثم الحجازي، إدارة المعرفة، مدخل تطبيقي، دار الأهلية، الأردن، 2005، ص:78

حسين حريم، رشاد الساعد، مرجع سبق ذكره، ص:231. <sup>185</sup>

<sup>186</sup>مرجع نفسه، ص:232.

### V.3. الثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق إدارة المعرفة

إن الثقافة التنظيمية الجديدة يجب أن تساعد كل من يعمل في المنظمة على التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية الأمر الذي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها<sup>187</sup>، أي وجود معايير هامة تتطلب بناء المعرفة التفتح الذهني في البيئة الداخلية والانفتاح على البيئة الخارجية والاتصال المفتوح وإتاحة الفرص للتجديد والمخاطرة والبحث عن المغامرات وإعطاء الوقت للتأمل والاستقصاء والتبصر<sup>188</sup>، ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية التي يتطلبها تطبيق إدارة المعرفة تتمثل في:

- ضرورة توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالمنظمة.
  - أهمية العمل الجماعي وضرورة المكاشفة في كافة أنواع الاتصالات التي تجري داخل المنظمة.
  - ضرورة العمل الجيد بدون أخطاء أفضل بكثير من تصحيح الأخطاء.
  - الإيمان بأن تحقيق المنظمة لأهدافها يحقق بالضرورة أهداف العاملين.
  - ضرورة تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
  - ضرورة تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
  - العمل على أن يكون جميع العاملين مبتكرين ومبدعين... الخ.
- والثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإذا التزم بها الأفراد في جميع المستويات فإن روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الداخلية والخارجية لتحقيق الهدف .

<sup>187</sup>الصيرفي محمد، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص: 335

<sup>188</sup>حسين حريم، رشاد الساعد، مرجع سبق ذكره، ص: 233.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل الثاني تم التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها متغيراً اجتماعياً ، ومن خلال تعريف الثقافة بصفة عامة وخصائصها. وتحليل هذا المفهوم وأنواعه وخصائصه، وآليات تبنيه، ومتطلباته التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة، وهذا من خلال الاعتماد على الدراسات البحثية الحديثة للثقافة التنظيمية تؤكدنا من أن الدور الفعال لها يستمد من أهميتها و الوظائف التي تؤديها، فهي بمثابة العمود الفقري الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقة الثقافة بإدارة المعرفة من خلال عواملها المتمثلة في الهيكل التنظيمي ، العاملين، نظم المعلومات، التحفيز، القيادة.

ونظراً لتأثير هذه العوامل على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والدور المهم الذي تلعبه في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، مع سعي في بعض الأحيان المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة لهذه المتغيرات والتأثيرات على سلوك العاملين والمنظمة نفسها، حاولنا تقديم بعض من هذه العوامل ووضع قياس لها لمعرفة درجة تأثيرها، وأثرها على إدارة المعرفة من الناحية النظرية ، والدعم الذي تقدمه لعمليات إدارة المعرفة من أجل تطبيقها وبالتالي الارتقاء بأداء المنظمة، وفهم لطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة على مستوى المنظمة.

# الفصل الثالث

## تمهيد:

تدرك العديد من المنظمات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية والأكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم اليوم هذا العالم الذي أصبح فيه إنتاج وتوليد المعرفة ونشرها وتوظيفها والاستفادة منها هي السمة الغالبة، إذ أن أغلب المنظمات تمتلك معرفة ولكنها لا تستخدمها أو استخدمتها بأسلوب غير ملائم، وأن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها، لأنهم لا يعرفون الوسائل المناسبة لذلك، وللتغلب على هذه الأمور فإن إدارة المنظمة تواجه تحدياً يتمثل بتوفير مناخ تنظيمي يتميز بسيادة أنواع متميزة من الثقافة التنظيمية التي من خلالها يتم توضيح طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمنظمة لما تتضمنه من معارف وتقنيات وعادات وتقاليد وقيم وأخلاقيات وأنماط سلوكية داعمة ومشجعة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة، وعلى هذا الأساس حاولنا في هذا الفصل تقديم أهم العوامل الثقافية التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

## I. مفاهيم عن القيادة والقيادة الإدارية

للقيادة أهمية كبيرة في سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ، ولاشك أن المهارة القيادة تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم، لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وبناء على هذا يتضح أن القيادة عملية سيكولوجية لتوجيه التابعين والتأثير في أفكارهم، مشاعرهم، سلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق أهداف معينة بشكل مرغوب، وهذا التأثير قد يحدث من خلال أعمال الفرد، اختراعه، وابتكاراته، ويطلق على هذا النوع من القيادة ، القيادة غير مباشرة أو القيادة الذهنية، وقد يحدث التأثير عن طريق اتصال الشخص وجها لوجه بأشخاص آخرين بشكل مباشر، ويطلق على هذا النوع اسم القيادة المباشرة أو القيادة وجها لوجه، ومهما كان نوع هذه القيادة لا يمكن أن تكون إلا بتوفر ثلاثة شروط أساسية وهي وجود جماعة من الأفراد، وقدرة فرد من هذه الجماعة على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأفراد وأخيرا تحقيق الأهداف المرغوبة، وعلى الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين بدراسة موضوع القيادة، غلا أنهم لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف موحد لمفهومها، وذلك بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها للقيادة والظروف التي عاشوها، وعلى هذا الأساس سوف نقوم بتعريف القيادة بشكل عام ثم تعريف القيادة الإدارية بشكل خاص .

### I. 1. مفهوم القيادة والقيادة الإدارية

إن نجاح أو فشل وإخفاق معظم المنظمات يعزى لعدم كفاءة القيادة، كما أن إدارة المعرفة لم تأخذ الدور المطلوب لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التحديات المعرفية، لذلك فإن هناك من الأفكار العملية التي تساعد على رفع كفاءة وتحسين مستوى القيادة<sup>189</sup> التي هي مزج المهارة القادرة على مزج التوازن والمعرفة معا لتحقيق الأهداف، كما أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيهه م وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية، أي عبارة عن النشاط الذي يسمح بالتأثير

على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف<sup>190</sup> ، وعرفها فلمر Flumer بأنها القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها<sup>191</sup> .

<sup>189</sup> صالح أحمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 196

<sup>190</sup> Pierre G. Bergeron, *La gestion moderne*, Getanmorin édition, Canada, 2004, P: 399.

<sup>191</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، 2004، ص: 193.

وبناء على ما تم ذكره يتضح أن لموضوع القيادة جوانب كثيرة وعناصر مختلفة، واستنادا على مختلف هذه العناصر يمكننا استخلاص أن القيادة بمفهومها العام هي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم طواعية للتعاون على تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف ما.

أما عن القيادة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يشكل اهتماما رئيسيا للباحثين والمفكرين لأن المشكلة الرئيسية التي تواجهها المنظمة في وقتنا الحالي هي عدم توفر القائد الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب الحصول عليها ويتضح معنى القيادة من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة والتي يمكن استعراض بعضها .

إنها عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه وتبرز ملامح القيادة الإدارية في قدرتها على التأثير في التابعين دون الانتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزه تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي أجمع من أجلها الجميع<sup>192</sup> ويمكن التمييز بين أربعة اتجاهات لتعريف القيادة الإدارية<sup>193</sup>:

#### I. 1.1. تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة :

يتمتع القائد الإداري بسلطة إصدار الأوامر على المرؤوسين الذين يتعين عليهم إطاعتها، وعلى الرغم من صحة توجه أصحاب هذا الاتجاه إلا أنه لا يمكن أن تقتصر القيادة الإدارية فقط على هذا العنصر وحده.

#### I. 2.1. تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة المقبولة :

المقصود هنا أن تستمد القيادة الإدارية سلطتها من القدرة على التأثير في الآخرين طواعية، وهذا صحيح إلا أن الاقتصار على عنصر الاستمالة فقط أمر نظر، فهو وسيلة ضمن وسائل التأثير الأخرى للقيادة الإدارية.

#### I. 3.1. تعريف القيادة الإدارية على أساس موضوعي :

تعرف القيادة الإدارية بالنظر إلى موضوعها المتمثل في أداء الوظائف الإدارية ، وعلى الرغم من صحة هذا الاتجاه الذي يركز على وظيفة القيادة إلا أنه يحمل تماما وسيلة القيادة.

#### I. 4.1. تعريف القيادة الإدارية على أساس مختلط:

من خلال الجمع بين المعايير السابقة فالقيادة الإدارية تبتغي تحقيق أهداف إدارية معينة ووسيلتها في ذلك غما التأثير على العاملين عن طريق السلطة الرسمية، أو

<sup>192</sup> نهاية عبد الهادي، رامز عزمي بدير، محمد أحمد الرق ب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، 2015، ص: 451.

<sup>193</sup> مصطفى بوزيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص-ص: 501-507.

إقناعهم بقبول هذه السلطة من خلال الاستمالة، ولا غنى للقيادة عن استعمال كلتا الوسيلتين في التأثير على أن تبدأ أولاً بالاستمالة، فإن لم تجد نفع فلا مفر من استعمال السلطة الرسمية. من مظاهر مهارة القائد الإداري الدقة والسرعة في رصد التغيرات الخارجية وإدراك أثارها المحتملة على المنظمة و اكتشاف الفرص الناشئة عن التغيرات الخارجية وابتكار السبل لاستثمارها، والسرعة في اكتشاف التيارات السالبة داخل المنظمة والتي تهدد بتحويلها عن أهدافها، والحسم في التعامل مع الموارد البشرية بتوضيح واجباتهم ومسؤوليتهم واستنهاض طاقاتهم المبدعة والعدل والموضوعية في تقييم الأداء ومنح الحوافز، القدرة على مواجهة الأزمات والتغلب عليها، والانفتاح على الفكر الجديد وتشجيع المرؤوسين للاستزادة منه، وعلى القائد أن يكون محركاً نحو التغيير والتطوير، كما أن القيادة الإدارية هي نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في قائد، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية<sup>194</sup>.

## I. 2. أهمية القيادة من جوانب مختلفة

تعد الأهداف بين الرئيس والمرؤوس، منها أهداف داخل التنظيم، وأهداف الشخصية، وأهداف اجتماعية، وهذا ما يسبب التداخل بين العلاقة الاعتمادية بين أطراف التنظيم، حيث يعتمد القائد على مرؤوسيه ويطلب منهم تحقيق الأهداف، والمرؤوسين من جهة أخرى يعتمدون على قائدهم ومن جهة على التنظيم الذي يعمل فيه في تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم، في المقابل يعتمد التنظيم على المرؤوسين في إنجاز العمل وبالتالي تحقيق أهداف العمل وبالتالي تحقيق أهدافه، وهكذا يسود جو من العلاقة الاعتمادية المتبادلة يحاول كل طرف فيها إشباع حاجاته عن طريق الآخرين، فالقائد يجد نفسه أمام إلزامية توفير السبل أمام هذه الأطراف لتحقيق أهدافها في إطار يحقق أهداف التنظيم، وأهداف الأفراد وأهدافه. ومن هنا تكون أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر فقط على إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه، فقيادة جميع جوانب التنظيم تنأى من خلال

<sup>194</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 221.

التنسيق والأعمال التي تتسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم<sup>195</sup>، أما عن أهمية القيادة في الجانب الإنساني فعليه إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، تحيلهم وتفكيرهم<sup>196</sup>. وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتمثل في عاداتهم، تقاليدهم، قيمهم، اتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتبار لأن تنكره لها يفقد تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم، فيكون أصلح أسلوب قيادي إداري لتطبيق في مجتمع ما هو الأسلوب الذي يوائم ظروف هذا المجتمع وواقعة الفعلية.

وخلاصة القول مهما تباينت الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد مرؤوسيه والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى.

### I. 3. عناصر القيادة وأنماطها

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي من إن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود ومن يقادون وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه تأثير على الجماعة، وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية، وإثراء فهم القيادة نحاول إلقاء الضوء على مختلف عناصرها:

<sup>195</sup> زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل: الكويت، 2001، ص: 394

<sup>196</sup> زكي محمود هاشم، مرجع نفسه، ص: 54

- **القائد:** يعتبر أهم عنصر في القيادة، القائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس، أي هناك علاقة بينه وبين أشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه<sup>197</sup>، وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.
- **الجماعة:** لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أ، القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات
- **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما
- **ظروف الموقف:** فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.
- **التأثير:** يعتبر التأثير حجر أساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه، وهذا السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمط يميزه عن بقية القادة، ولقد توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة وأنواعها، غير أننا سوف نتطرق لأبرزها:
- **القيادة الأوتوقراطية:** وهي قيادة متعددة السلوك للقائد فيها ومتداخلة فيما بينها، يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقا لإرادته وأهوائه وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد، وهو لا يهتم بأراء الآخرين أو أفكارهم، وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها<sup>198</sup> ولها كذلك أنماط فرعية تتميز بخصائص في كل نمط، فالقائد الأوتوقراطي التسلطي يتميز بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، فهو لأي فوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسيا وصارما معهم، يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها<sup>199</sup>.

<sup>197</sup>نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص:86.

<sup>198</sup>وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات

في الوطن العربي، دمشق، سوريا، 13-16 أكتوبر 2003، ص:11

199

أما القائد الأوتوقراطي الخياري فإن مهاراته تظهر في تحميل مرؤوسيه تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء ، وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أنه باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل، غير أنه يتصرف معهم أولاً عن طريق الإقناع وإن وجد هذا الأسلوب غير مجدي لجأ على الإكراه، إلا أنه يدرك أنه كسب رضا العاملين عن طريق الإقناع أفضل من تهديهم والضغط عليهم لتنفيذها .

والنمط الموالي هو نمط القائد اللبق حيث يعتبر القائد بان مشاركة المرؤوسين في صنع القرار وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعليا فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريد، أي محاولته الحصول على موافقة مرؤوسيه على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجها قصد الكشف عن إمكانية قبول القرار والحصول على طاعة وتأييد المرؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذه، وهو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار ولا يأخذ آرائهم بعين الجدية مهما كانت فعالة ، وضمن هذا النمط قد يعطي بعض القادة مرؤوسيهم قدرا من الحرية من اجل مشاركتهم في صنع القرار .

– القيادة الديمقراطية: حيث القائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه

المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم، وهذا النمط من القيادة يرتكز على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه فتولد عليها ثقة كبيرة، فيستأنس بآرائهم ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم، كما يعمل القائد على تقديم النصائح والإرشادات اللازمة سيجعلهم يتحملون المسؤولية فتتمو قدرتهم على الإبداع والابتكار<sup>200</sup> وكذا المشاركة في صنع القرار ، فضلا عن تفويض

السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءاتهم وخبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد اضطلاع بالمهام القيادية الهامة .

– القيادة المتساهلة: ميزة القائد المتساهل إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه للممارسة نشاطهم وإصدار القرارات

وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، وتفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة وغير محددة لأن ذلك يعطي للمرؤوس المزيد من الحرية في ممارسة أعماله وفرصة الاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله، وكذا إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات ، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل لمرؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يتلبس عليهم أمرها.

200 أحمد مسعودان، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الرشيد، مداخلة ضمن ملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، من تنظيم قسم العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس سطيف، يوم: 08-09 أبريل 2007، ص: 284.

#### I. 4. علاقة القيادة الإدارية بإدارة المعرفة

إن قيام القائد بإدارة مختلف المهام والعمليات يتطلب قدرا مرتفعا من القدرة على التخطيط وتبني إستراتيجيات طويلة المدى، يستمد منها خططا قصيرة المدى يتم ترجمتها إلى إجراءات ميدانية، ويتطلب أيضا أن يكون لديه رؤية مستقبلية، يتصرف بناءً عليها، وهذه الإجراءات تمر في سلسلة من الخطوات بعضها ضروري وبعضها الآخر ليس ضرورياً، فالإجراءات يمكن اعتبارها دليلاً للموظف يسير عليها للقيام بالواجبات اللازمة للأداء، ولكون إدارة المعرفة هي استثمارا تقوم به المنظمات بهدف توظيفه في أنشطتها لتطوير وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، لدى تصبح الجهة الأولى المسؤولة عن دعم وتطبيق إدارة المعرفة ونشرها فكرياً وتطبيقاً بين أقسام المنظمة بعامتها وفي أنشطتها وعملياتها المتمثلة بالقدرة والتأثير في الآخرين هي القيادة الإدارية<sup>201</sup> بإجراءات تحقق أهداف المنظمة وتعتمد على مدى سهولتها، ووضوحها، وبساطتها، حيث تحقق السرعة في إنجاز العمل وتقلل الجهود المبذولة، وتساعد على الإبداع والابتكار، أما تعقيد الإجراءات فينتج عنه الروتين الممل الذي يساهم في تعطيل الأعمال وتراكمها، وفي إهدار الوقت والجهد والمال، لهذا يجب أن يتم وضع إجراءات للجوانب التي تستدعي حاجة حقيقة لها وتساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية بعيداً عن الازدواجية وتعارض، وأن تكون درجة من المرونة والوضوح والسهولة والمشاركة تشجع الموظفين على التأثير بنشاط في تطوير وتنفيذ القرارات المؤثرة في وظائفهم، وأن هذه النظرية التشاركية كما سبق ذكره هي الملائمة علاقة في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة، لما لها العديد من من الفوائد المشتقة من السماح للمرؤوسين بالمشاركة في القرارات المتعلقة بوظائفهم، وإن نجاح فرق العمل يبدأ بالثقة وقادة فرق مؤثرين، وحتى تكون قائد فريق فاعل لا بد أن يكون هناك رغبة لدى المرؤوسين بتغيير أنفسهم لكي يتخلوا عن كثير من الافتراضات التي أثرت بتصرفاتهم في الماضي، ويجب أن يشعر أعضاء الفريق أن قائدهم يؤازرهم وحميهم وأن يعطيهم ما يحتاجوه حتى يقوم كل منهم بعمله بفاعلية وأن يكون مدافعاً عن الفريق<sup>202</sup>، أما عن الذاتية وهو أن يقود المرؤوس نفسه وذلك من خلال تمكينهم بطريقة تضمن من أن يمتلكوا عملهم ويمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحق النتائج المرجوة منها، وأن يعمل كل منهم بوصفه قائد ذاتي لعمله وبما يحقق مفهوم أن كل واحد قائد، وهي تركز على أن العاملين في حالات كثيرة هم الأكثر معرفة وخبرة بالعمل الذي يؤدونه من غيرهم ومن

<sup>201</sup> نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص:.

<sup>202</sup> عبوي، زيد منير، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص: 112.

خلال ربط الوظائف الفردية مع الرؤيا، يتكون لدى الموظفين إطار عمل يعملون من خلاله<sup>203</sup> فالقيادة الإدارية تتوقف على توفير هذه الاستقلالية المباشرة للموظفين<sup>203</sup>.

## II. نظم المعلومات

إن الهدف الرئيسي للبعد التكنولوجي في المعرفة هو تصنيفها بحيث تسهل عملية حفظها وعرضها على طالبها ليتم استخدامها والاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات ، ولاشك أن لتكنولوجيا المعلومات الدعامات الأساسية لإدارة المعرفة واكتسابها، فالتكنولوجيا لها دور كبير في إدارة المعرفة من خلال استعمال المفاهيم والتقنيات التي تستمدتها منها<sup>204</sup> ، وهي ذات أهمية كبيرة بما تنتجه من نظم متطورة لتخزين واسترجاع البيانات ونظم إدارتها بما يؤدي إلى الاحتفاظ بالمعرفة وسهولة استخدامها، ونستطيع أن نصف نظم المعلومات التي تخدم المنظمات وتنظيماتها المتسلسلة الهرمية في اتجاهين أساسيين هما : النظم التي تخدم كل مستوى من المستويات التنظيمية المتسلسلة إداريا، ثم شمولية التي تتعامل مع هذه المستويات وبنوضح هذين القسمين على النحو التالي :

### II. 1. نظم التي تخدم مستويات التنظيمية<sup>205</sup>

لا يوجد نظام معلومات واحد منفرد يمكن أن يزود كل المعلومات التي تحتاجها المنظمة، بمستوياتها المتعددة ، لها يمكن تقسيم وتصنيف نظم المعلومات على أساس المستويات التنظيمية الأساسية التي تقدم الدعم لها، ابتداء من المستوى الأدنى إلى المستويات الأعلى.

- **المستوى المعرفي:** والذي يمثل القاعدة الأساسية لحركة المنظمة، ويشتمل على إدارة عملياتها.

- **المستوى المعرفي:** والذي يشتمل على العاملين في مجالات البيانات والمعلومات والمعرفة.

- **المستوى الإداري:** والذي يشمل على غدارات المنظمة الوسطى.

- **المستوى الاستراتيجي:** والذي يشتمل على الإدارات العليا، أو إدارات العمل الاستراتيجي في المنظمة.

وهذه المستويات الأربعة تحصل على الخدمات المعلوماتية عادة من خلال أنواع من نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة وهي:

<sup>203</sup>عبوي، زيد منير، مرجع نفسه، ص:113.

<sup>204</sup>Patrick storhaye et parrtick bouvard, **le Knowledge management**, Edition EMS, paris,2002,P :100

<sup>205</sup>محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص:205

- **نظم معالجة المعاملات:** وهي تخصص في التعامل مع مجالات عدة في المنظمة، مثل متابعة الطلبات ومعالجتها، ومتابعة ما يتعلق بالأجور، وكذلك السيطرة على المكائن والمعدات، ومتابعة التعويضات، وكلها تخدم مستوى العمليات والمعاملات التجارية في المنظمة التي تتابع إنسانية العمل اليومي الروتيني للمعاملات التي هي ضرورية لأداء أعمال المنظمة.
- **نظام المكتب:** والتي تتعلق بوظائف المعالجة المحسوبة للكلمات، والنشر المكتبي، وتصوير الوثائق التي تعتمد عليها أعمال وإجراءات المنظمة، وكذلك تأمين التقويمات الزمنية المطلوبة.
- **نظم العمل المعرفي:** وتتعلق وظائفها بالمحطات الهندسية، ومعالجة البيانات، ومحطات الرسومات، ومحطات الإدارية، وتصوير الوثائق، والمفكرات اليومية الإلكترونية والتي تخدم مستوى العمل المعرفي وكذلك مستوى نظم المكتب.
- **نظم دعم القرار:** والمتعلقة أعمالها بتحليل مبيعات الإقليم الذي تقدم خدماتها ومنتجاتها له، وكذلك جدولة الإنتاج، وتحليل التكاليف والأسعار والأرباح، إضافة إلى تكاليف العقود.
- **نظم المعلومات الإدارية:** مثل التحليل الإقليمي للمبيعات، وتحليل التكاليف، والموازنة السنوية، وإعادة توزيع التحليل، والتي هي تخدم نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية.
- **نظم الدعم التنفيذي:** نظم دعم الإدارات العليا التي تخدم المستوى الإستراتيجي.

## II. 2. دور نظم المعلومات في إدارة المعرفة

فتقنيات الحديثة المتمثلة في التكنولوجيا أفرزت تطبيقات جديدة لأنظمة المعلومات، معايير جديدة للتصميم وبالتالي أجيال متطورة من الأنظمة، فساهمت بشكل كبير في الانتقال من نظم قواعد البيانات إلى ما يسمى بنظم قواعد المعرفة، التي أصبحت تعتبر البيئة التحتية الأساسية لمختلف نظم المعلومات بالمنظمة، إضافة إلى ذلك فإن هذه التكنولوجيا تساهم مساهمة فعالة في تفعيل مختلف عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد المعرفة وتخزينها، وتوزيعها واستخدامها، واستخدام التكنولوجيا هي ظاهرة معاصرة تطورت عبر العقود القليلة الماضية، والشكل يعكس بعض الأمثلة الشائعة للتكنولوجيات المستخدمة في كل من هذه العمليات المذكورة:

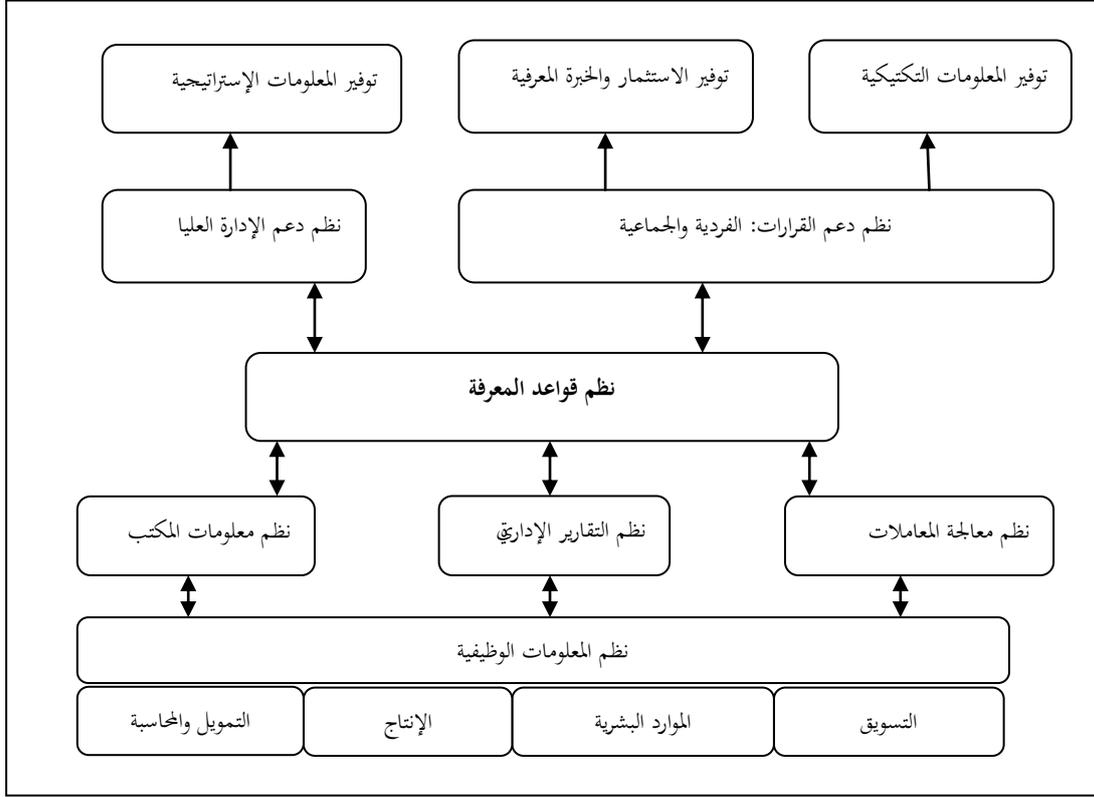
الشكل رقم (15): أمثلة شائعة للتكنولوجيات المستخدمة في تحويل المعرفة

تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، عن طريق: اللقاءات الالكترونية والدرشة
<b>Tacit to tacit</b> :E-Metting, Synchronous Collaboration(chat)
تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية، عن طريق: الوسائل المنظورة، الوسائل القابلة العرض والعروض المسموعة والمرئية/ الفيديوية
<b>Explicit to Tacit</b> :Browsable video/audio of presentations
تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، عن طريق: تعليقات واقتباسات الإجابات على الأسئلة
<b>Tacit to Explicit</b> :Answering Questions Annotations
المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة، عن طريق: بحث في النصوص، وتبويب للوثائق
<b>Explicit to Explicit</b> :Text Search, Document Categorization

المصدر: عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مرجع سبق ذكره، ص:121

كما أن نظم قواعد المعرفة الناتجة عن الدور الذي تلعبه نظم المعلومات والتي تعتبر من أهم مكونات صناعة التكنولوجيا المعلومات، فهي تقدم دعماً كبيراً في مجال اتخاذ القرار، وفي ميادين تطبيقية أخرى لنظم المعلومات والمعرفة داخل المنظمة، وبالتالي فإن الباحثين اليوم في ميدان نظم المعلومات لا يصنفون هذه النظم ضمن نظم المعلومات الإدارية بل يعتبرونها بمثابة النظم القاعدية لها، فاصطلحو عليها هذا الاسم نظم قواعد المعرفة، لأنها تقوم بأكثر من تجميع وتصنيف وتحليل البيانات وعرضها، بل وتقوم بإضافة شيء جديد هو عملية الاستخلاص وتقديم الخبرة، والإتيان بأعمال هي عادة من اختصاص الفرد مثل تقديم النصيحة والقيام ببعض الأعمال الحركية، وبالتالي فهي تعتبر البديل الأرقى لقواعد البيانات. والشكل يلخص دور نظم قواعد المعرفة لمختلف نظم المعلومات الأخرى الموجودة في المنظمة.

الشكل رقم(16) أهمية نظم قواعد المعرفة في أداء مهمات النظم الأخرى



المصدر: سليم الحسينية، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الأردن، 1998، ص:185

كما أن اهتمام الباحثون المتزايد بأنظمة التكنولوجيا والتي تقدم الدعم والإسناد إلى عمليات إدارة المعرفة، وتقصي مجالات استفاضة إدارة المعرفة من تطبيقات نظم تكنولوجيا المعلومات، جعل منهم يصنفونها إلى مجموعة من الأنظمة<sup>206</sup>، تتمثل في أنظمة المكتب، وأنظمة عمل المعرفة، وأنظمة التعاون المجموعة، وأنظمة الذكاء الاصطناعي، وتوسع باحثون آخرون إلى مفردات هذه الأنظمة وإدراج عدد من الأنظمة الفرعية التي تقدم استخدام أفضل للمعرفة من خلال تحويلها إلى منتج ملموس، وهذا ما يؤكد تزايد استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل منظمات أعمال اليوم. واستنادا على مجموعة من المصادر العلمية نقدم هذه الأنظمة لتكنولوجيا بإيجاز والدور الذي تقدمه لدعم عمليات إدارة المعرفة، وفيما يلي بيان لهذه الأنظمة وما تقدمه لعمليات إدارة المعرفة.

<sup>206</sup>Laudon ,K.C.&Laudon,J.P, "Management information systems-managing the digital firm", Pearson, Prentice Hall, 2004,P :316

## II. 3. الأنظمة الفرعية داعمة لإدارة المعرفة

II. 1.3. أنظمة عمل المعرفة<sup>207</sup>: هو أحد أنظمة المستوى المعرفي، وتكون مدخلا تهم ومخرجاته عبارة عن مداخلات النظام، نوع المعالجة، مخرجات النظام، المستخدمون ، كما يقصد بعمل المعرفة ابتكار معرفة ومعلومة جديدة مثل ابتكار عمال المعرفة لسلعة جديدة أو طرق عمل جديدة أو لتحسين الموجود منها... الخ، ويجزئ عمل المعرفة إلى عدة حقول متخصصة وكحقل يمتلك تشكيله مختلفة من أنظمة عمل المعرفة لدعم العمال في ذلك الحقل، والحفاظ على استمرار تجدد المعرفة، وهناك العديد من نظم عمل المعرفة الأكثر تخصصا والتي تصمم بشكل خاص لترويج ابتكار المعرف ومن هذه الأنظمة:

- **نظم التصميم بمساعدة الحاسوب**: تعطي هذه النظم الأدوات المتخصصة التي يحتاجها عمال المعرفة كالرسوم البيانية المتقدمة، أدوات التحليل، أدوات إدارة الوثائق والاتصالات. وتحتاج هذه الأنظمة إلى قوة حاسوبية مهمة من اجل الحل السريع للرسوم البيانية المتقدمة ، أو الحاسبات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة كالباحثين العلميين، مصممي المنتجات والمحللين الماليين، وتصمم محطات عمل المعرفة غالبا لمهام متخصصة في الأداء والتصميم الهندسي لمهندس يتطلب محطات عمل تتطلب رسم تصاميم وقوة كافية للتحميل الثلاثي الأبعاد والذي يختلف تماما عن محطات عمل المحلل المالي.

- **أنظمة الواقع الافتراضي**: تتيح تطبيقات الواقع الافتراضي تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا حاسوب متطورة. ويقصد بالواقع الافتراضي هو<sup>208</sup> " ذلك الفرع من البيانات الحاسوبية الذي يعمل على غمر المستخدم في بيئة اصطناعية افتراضية ذات ثلاثة أبعاد والتخاطب بها والتأثير بها وذلك بالزمن الحقيقي " ، وتستخدم تطبيقات الواقع الافتراضي في التدريب الفضائي ، صنع التصاميم ، المجالات الطبية ، الإظهار العلمي والتحكم عن بعد ، الفن، وغيرها من التطبيقات الآخذة بالتزايد والتي تتوصل يوميا إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاق جديدة للمعرفة الإنسانية وتطور كفاءة الواجهة البينية (التخاطبية) مع المستخدم والتي تشكل الجسر بينه وبين النظام الحاسوبي.

<sup>207</sup>محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص:210.

<sup>208</sup>الخباز نجوم، الواقع الافتراضي، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2002، ص:15.

- أنظمة الذكاء وتطبيقات الذكاء الاصطناعي : منذ الخمسينات عمل المختصون حتى الآن على تطوير أنظمة وتطبيقات الذكاء الصناعي<sup>209</sup> في محاولة منهم للتوصل إلى أجهزة تحاكي عمل العقل البشري وطريقته في التفكير، وهذا يعبر عن الجهود المبذولة لتطوير النظم المعتمدة على الحاسوب والتي يمكن أن تتصرف كالإنسان، مع القابلية لتعلم اللغات، إنجاز مهمات مادية، استخدام المعدات المدركة بالإحساس، ومضاهاة خبرة الإنسان في اتخاذه للقرار. ومن أجل لتحليل وتقييم أنظمة وتطبيقات بشكل تفصيلي سنقف عند الأنظمة الخبيرة، التي تعتبر من أهم وأوسع تطبيقات الذكاء الصناعي وأكثر أهمية بالعلاقة مع إدارة المعرفة.

**II . 2.3. النظم الخبيرة:** إن النظام الخبير هو التطبيق الأوسع للذكاء الصناعي في مجال محدد، حيث يتم جمع ما يمكن من قاعدة المعرفة (البيانات، الحالات، القواعد، النماذج.. الخ) واستخدامها في إيجاد الحالات المماثلة أو حل لمشكلات أو اقتراح الحلول المثلى.. الخ<sup>210</sup> ، وتستخدم النظم الخبيرة لقبض المعرفة للعاملين الماهرين بصيغة مجموعة من القواعد والحقائق التي تضاف إلى ذاكرة أو ضمن ذخيرة التعلم المنظمي ، ويساعد هذا النظام أيضا في اتخاذ القرار عن طريق طرح الأسئلة في صميم الموضوع وشرح الأسباب التي توضح أفعال معينة ، كما يساعد المنظمات لصناعة قرارات عالية الجودة باستخدام عدد قليل من الناس<sup>211</sup> ، كما يمكن تعريف النظم الخبيرة بأنه برنامج حاسوب كثيف المعرفة الذي يتضمن الخبرة الإنسانية في مجال محدد من المعرفة، وأن هذه المعرفة قد تكون بصيغة قواعد أو إطارات وهي طرق لتنظيم معرفة النظام الخبير في مجموعات وفق علاقات معينة<sup>212</sup> . ومن خلال هذا التقديم لنظم الخبير يمكن أن نلاحظ أنه تتميز بالآتي:

- أن التحدي الأساسي في هذه الأنظمة يتمثل في قاعدة معرفة التي يجب تجميعها وتنسيقها من عدد كبير من الخبراء مما يجعل ذلك النظام ممثلا فعلا للمعرفة المتاحة في مجاله والشكل رقم ( ) الموالي يوضح مصادر المعرفة ودور الخبير البشري في إعداد قاعدة المعرفة .

- ويمكن أن تكون نظم الخبرة قائمة على الحالة حيث يتم حل مشكلة في كل حالة بالبحث عن الحالة المماثلة أو القريبة منها من قاعدة المعرفة القائمة على الحالات من أجل التوصل من خلالها إلى معالجة الحالة الحالية<sup>213</sup> .

<sup>209</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 353.

<sup>210</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 354.

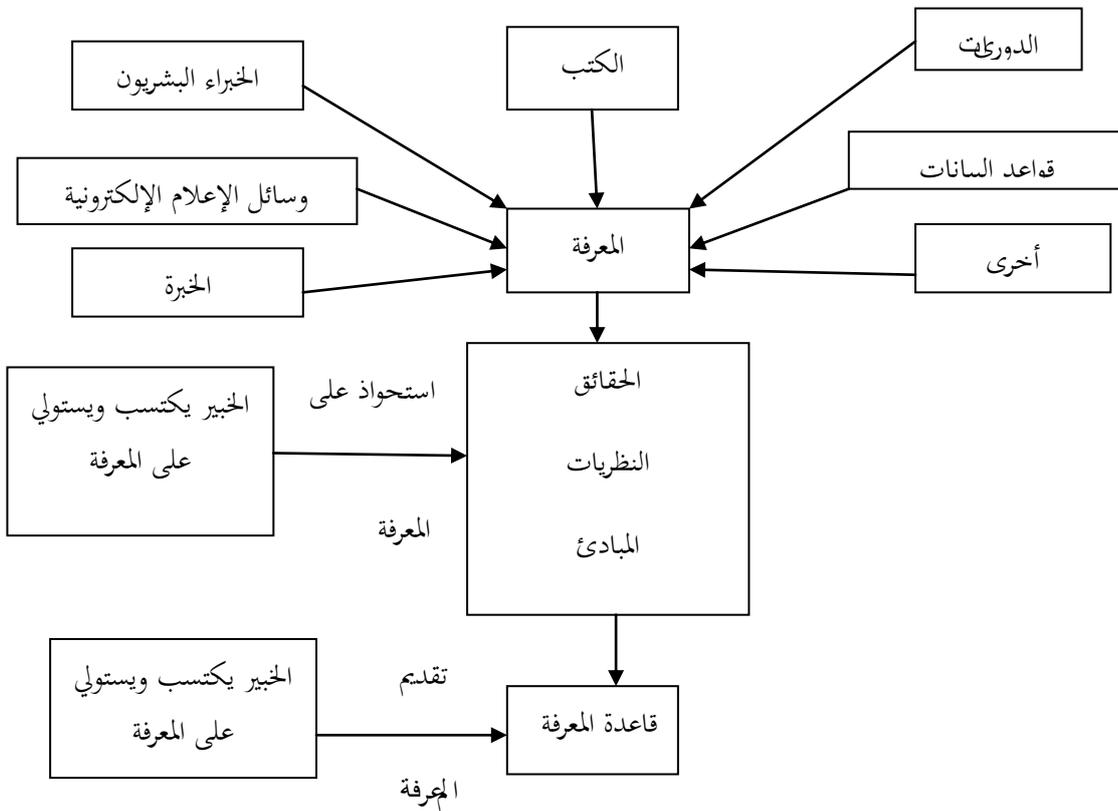
<sup>211</sup> Laudon ,K.C.&Laudon,J.P.,op-cit,P :327.

<sup>212</sup> R,Mclead,Jr and G ,PSchell, Management Information System,PearsonEducation,Inc, New Jrsey,2004,P :263.

<sup>213</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 355.

- ونظم خبيرة قائمة على القاعدة وهذه الأنظمة تتكون من مجموعة كبيرة من قواعد إذا عندئذ فالقاعدة تمثل تعميمات مأخوذة من حالات كثيرة لا حصر لها ويمكن توظيفها وتكون ناجعة عند توفر ظروفها الملائمة.
- ونظم خبيرة قائمة على النماذج وهي أنظمة موجهة نحو القيم المستهدفة من خلال تطبيق النماذج والخوارزميات الرياضية والإحصائية لحل مشكلات والتوصل إلى حلول المثلى ( في نماذج الأمثلية) والأفضل في الطرق الأخرى من غير طرق الأمثلية كما في نماذج المحاكاة<sup>214</sup>.

الشكل رقم(17) المصادر المختلفة للمعرفة الممثلة لقاعدة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص:357

**II. 3.3 الشبكات العصبية:** هي أنظمة محسوبة ذكية تعتمد مدخلا خاصا يقوم على محاكاة آلية معالجة المعلومات في الأنظمة العصبية البيولوجية (كالدمغ) ، لذا يمكن تعريف الشبكة العصبية بأنها نظام برمجية

<sup>214</sup>نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص:356.

حوسبة تعمل على أساس تقليد الدماغ البيولوجي في معالجة قطع متعددة من المعلومات في وقت واحد ويمكن أن تتعلم تنظيم المخططات والبرامج نفسها لحل المشاكل ذات العلاقة بها<sup>215</sup>، وتحاكي هذه التقنية تعامل الإنسان عندما يواجه مواقف تتوفر لديه معرفة غير صريحة عن مجال معرفي معين إذ تتطلب منه هذه المواقف الاستعانة بخبراته السابقة والتعلم مما يفعله في مثل هذه المواقف والتي قد لا يتاح له صورة طبق الأصل منها، وتسمى التقنية التي تعادل عبور هذه الفجوة بالشبكات العصبية، وهذه الشبكة تستطيع أن تقوم ببعض العمليات التي من صعب جدا القيام بها من قبل الأنظمة الأخرى، حيث أن الشبكات العصبية الاصطناعية و التي تستخدم في الحصول على المعرفة والاستدلال والتي توفر إمكانات تشغيل تقلد إمكانات تشغيل معينة للعقل البشري وتكون النتائج تمثيلا للمعرفة يعتمد بشكل متوازي مكثف واسترجاع سريع لكميات كبيرة من المعلومات ومقدرة على تمييز أنماط اعتمادا على الخبرة<sup>216</sup>.

**II . 4.3 . نظام المنطق الضبابي :** يعتبر أحد التطبيقات المتنامية للذكاء الصناعي في الأعمال<sup>217</sup>، وإذا كانت أنظمة الحاسوب تعتمد على البيانات المحددة والمؤكدة، فإن أنظمة المنطق الضبابي تتعامل مع البيانات الغامضة ( الضبابية) غير المحددة والاحتمالية الغير كاملة أو صحيحة جزئياً ان مثل هذه الأنظمة تحل المشاكل الغير مهيكله مع معرفة ناقصة وكما يفعل الإنسان<sup>218</sup>.

**II . 5.3 . نظم الخوارزميات الوراثية :** هي طرق حل المشاكل باتجاه تحسين تطوير الحلول لمشاكل محددة، باستخدام نموذج من كائنات ح يتي يتم تبنيتها في البيئة التي تعيش فيها<sup>219</sup>. وتشير كلمة وراثية إلى سلوك الخوارزميات التي يمكن أن تشبه العمليات البيولوجية للتطور ، والهدف الأساسي للخوارزميات الجينية هو تطوير نظم توضيح التنظيم والتطبيع الذاتيين على الأساس الواحد للكشف على البيئة بطريقة تشبه الكائنات البيولوجية

<sup>215</sup>Obrien,J.A , **Introduction to Information Systems**, McGraw-Hill,irwin,2003,P :312.

<sup>216</sup>توربان أفرايم، مكلينافرامو، يثرب جيمس، تقنية المعلومات في إدارة الشركات ، ترجمة قاسم شعبان، الجزء الأول، دار النشر، دمشق، سوريا، 2000، ص:8

<sup>217</sup>نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص:367.

<sup>218</sup>Obrien,J.A , **op-cit**,P :316

<sup>219</sup>عبد الستار علي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مرجع سبق ذكره، ص:205

ويوفر تحقيق مثل هذا الهدف إمكانية خاصة في تمييز الأنماط، والتصنيف والمصاحبة أي أن النظام يصبح قادراً على أن يتعلم كيف يتأقلم مع التغيرات <sup>220</sup>.

II. 6.3. أنظمة قاعدة المعرفة: وهذه القاعدة تتضمن الحقائق التي تصنف نطاق المشكلة وأساليب عرض المشكلة التي تصف الحقائق الملائمة سوية بطريقة منطقية، إن أسلوب تقديم المعرفة الشائع هو استخدام القواعد، والقاعدة تحدد ما يتم عمله في حالة معينة تتألف من تجانين، الجانب الأول ويتمثل في الشرط الذي قد يكون أو لا يكون حقيقياً والجانب الثاني هو النشاط الذي يتم اتخاذه عندما يكون الشرط حقيقياً <sup>221</sup>، كما أن قاعدة المعرفة تحتوي على مجموعة من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين ويتم تطوير قاعدة مستقلة لكل مجال معرفي لتمثل الخبرة التي اكتسبت من العمل والبحث في مجال معين على أن تتضمن القاعدة أكبر قدر من المعرفة يمكن الحصول عليه في المجال المحدد وهناك أساليب عديدة لتمثيل معرفة الخبراء مثل القواعد والحقائق والأطر <sup>222</sup>، ويجب التمييز بين قاعدة معرفة المنظمة وقاعدة معرفة النظم الخبرة إذ إن قاعدة المعرفة التنظيمية تكون أكثر اتساعاً وعمومية وتحتوي على المعرفة الجمعة والمكدسة لحل مشاكل متعددة <sup>223</sup>، من ذلك يمكن القول بان تمثيل المعرفة في قاعدة البيانات يأتي بعد الحصول عليها من الخبراء والمصادر الموثوقة وبطريقة يمكن فهمها ثم ترجمتها إلى قواعد أو إلى صور أخرى من تمثيل المعرفة .

II. 7.3. أنظمة المشاركة الجماعية: إن التشارك الجماعي متعددة الأغراض تساعد مجموعات وفرق العمل من العمل سوية( من خلال البريد الإلكتروني، المؤتمرات، منتديات، مناقشة المشروعات، الفرق الافتراضية عبر العالم وغيرها) لتنفيذ الأعمال والتقييمات الجماعية، وهذه كلها تدعم عمل الفريق والعمل الجماعي في إدارة المعرفة من أجل تقاسم المعرفة وتبادل الخبرات عن بعد في مشروعات ومشكلات معينة <sup>224</sup>، كما تحتاج المنظمات إلى دعم أعمال الجماعات الرسمية وغير الرسمية العاملة لديها والتي تكون تجارياً مصدر مهم لخبرات المنظمة والتي يمكن أن يطلق عليها جماعات الخبرة، وهي جماعات غير رسمية من الأفراد والعاملين في المنظمة وأصحاب اهتمامات

<sup>220</sup>توربان أفرايم، مكلين افرايمو، يثرب جيمس، مرجع سبق ذكره، نفس الصفحة.

<sup>221</sup>نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 359.

<sup>222</sup>الحميدي، نجم عبد الله، السامرائي، سلوى أمين والعبيد، عبد الرحمن، نظم المعلومات الإدارية-مدخل معاصر "دار وائل، عمان، الأردن، 2005: 163.

<sup>223</sup>Turban,E.,Rainer,R.K.&Porter,R.E."Introduction to Information Technology" John Willy Sons,INC 2003,P :350.

<sup>224</sup>نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 373.

مهنية، ومن أنظمة المعلومات المستخدمة في المشاركة الجماعية<sup>225</sup> ، وأدوات التعاون عبر الشبكة، الانترنت وبيئات معرفة المنظمة.

### II . 8.3 نظام المكتب: والتي تتعلق بوظائف المعالجة المحسوبة للكلمات، والنشر المكتبي، وتصوير ، تعمل

معظم البيانات الوثائق التي تعتمد عليها أعمال وإجراءات المنظمة، وكذلك تأمين التقويمات الزمنية المطلوبة، وتعامل مع عمل المعرفة<sup>226</sup> وتأخذ مكانها في عمل مكاتب المدراء، حيث يأخذ المكتب دورا كبيرا في تنسيق المعلومات ضمن المنظمة من خلال قيامها بإدارة وتنسيق عمل عمال المعرفة وربط عملهم مع كافة مستويات ووظائف المنظمة وتسهيل ربط المنظمة بالعالم الخارجي، وهو عبارة عن نظام حاسوبي مثل معالج الكلمات ، البريد الصوتي ، والصوري والذي يصمم لزيادة الإنتاجية لعمال المعلومات في المكتب " وتمتد عبارة (عاملو المكتب ) إلى نطاق واسع من المدراء والكتبة الذين يعملون بمفردهم أو ضمن مجموعات ويمارسون الأنشطة التالية<sup>227</sup> :

- ترتيب عمليات التوثيق من إنشاء الوثائق، خزنها، استرجاعها، تفريغها وتستخدم في ذلك تقنيات معالج الكلمات الناشر المكتبي، الناشر الالكتروني، إدارة تدفق العمل.
- جدولة عمل الأفراد والجماعات ويستخدم في ذلك التقويم الالكتروني والمشاركة الجماعية والانترنت.
- الاتصالات عن طريق اللقاءات، تنظيم الصوت والاتصالات المستندة على الوثائق للأفراد والجماعات وتستخدم تقانة البريد الالكتروني ، البريد الصوتي، نظام الرد الصوتي .
- تنظيم البيانات التي تصل من الموظفين، الزبائن، والتجار وتستخدم في ذلك تكنولوجيا قواعد البيانات، تفريق الأوراق، واجهة المستخدم الصديقة.

### II . 9.3 نظام إدارة الوثائق: ويستخدم لنقل صور الوثائق إلى أشكال رقمية ويستعمل في خدمة شبكة

العمل لتحرير البيانات الرقمية في قرص التخزين الليزري والعمل على توفير المعلومات والمعرفة لمستخدميها الذين يتعاملون مع هذا النظام بالمحطات الطرفية. ويفيد هذا النظام بتصوير الوثائق التاريخية المهمة وتخزينها ومن ثم استرجاعها عند الحاجة إليها<sup>228</sup>.

<sup>225</sup>Laudon&Laudon,op-cit,P: 323.

<sup>226</sup>محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص:206.

<sup>227</sup>Laudon&Laudon, op-cit,P-P319-318:

<sup>228</sup>الحميدي، نجم عبد الله، السامرائي، سلوى أمين والعبيد، عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص: 142.

## II. 4. علاقة نظم المعلومات بإدارة المعرفة

تنطوي هذه العلاقة في المنظمة على<sup>229</sup>:

II. 1.4. إيجاد وتأمين المعرفة: تعمل نظم المعلومات المعرفية بتجهيز العاملين في الحقل المعرفي بالرسومات

والتحليلات، والاتصالات، ووسائل إدارة الوثائق، إضافة إلى الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية.

II. 2.4. اكتشاف وتصنيف المعرفة: نظم الذكاء الاصطناعي يستطيع أن يستنبط، ويدمج الخبرات، من

الخبراء البشر لغرض إيجاد نماذج وعلاقات، في كميات كبيرة من البيانات، ونظم دعم القرار تقوم بتحليل قواعد بيانات واسعة، وتستطيع أيضا اكتشاف معارف جديدة.

II. 3.4. المشاركة بالمعرفة: فنظم التعاون الجماعية تستطيع أن تساعد العاملين في الوصول، والعمل في

آن واحد، على نفس الوثيقة، ومن مواقع مختلفة، ومن ثم التنسيق بين نشاطهم.

II. 4.4. توزيع المعرفة: فنظم المكتب وأدوات الاتصال تستطيع تأمين الوثائق والأشكال الأخرى من

المعلومات وتوزيعها على العاملين في مجال المعلومات والمعرفة، بغرض ربط المكاتب إلى وحدات الأعمال الأخرى داخل المنظمة وخارجها.

وعليه فإن الفكرة الأساسية في عمل نظم المعلومات مع إدارة المعرفة هو تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إلى

معرفة المنظمة عن الحقائق ومصادر المعلومات والحلول اللازمة للمشكلات، بالمقابل فإن العاملين يتشاركون في

المعرفة الموجودة في رؤوسهم وفي الملفات التي يتم فيها تسجيل الحلول المناسبة للمشكلات وبالتالي تشكل لديهم

تراكمية معرفية جديدة يستطيعون من خلالها إبداع أفكار جديدة بخصوص المنتجات أو الخدمات التي تقدمها

المنظمة، وبناء على ما تقدم فإن نظم المعلومات عادة ما تبدأ بقواعد البيانات المحسوبة التي تحتوي على المعرفة

المهمة للمنظمة، ولعل أهم مكون لتنظيم إدارة المعرفة هو مستودعات المعرفة التي تتكون من الذاكرة التنظيمية

والوثائق وقواعد البيانات المحسوبة<sup>230</sup>.

ومحاولة منا في تقديم هذه العلاقة والدور الذي تلعبه مختلف نظم سواء منها الأساسية أو الفرعية مع إدارة المعرفة في

الجدول رقم(4) الموالي:

<sup>229</sup>محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص:220.

<sup>230</sup>السامرائي، سلوى أمين العمري، غسان عيسى، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص:

جدول (5) عمليات إدارة المعرفة وأنظمة تكنولوجيا علاقتها ودورها في عمليات إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة	أنظمة الأساسية	أنظمة الفرعية	علاقة و دور أنظمة مع إدارة المعرفة المعتمدة على الحاسوب
توليد وتأمين وترميز المعرفة	أنظمة عمل المعرفة أنظمة الذكاء الاصطناعي	التصميم بمساندة الحاسوب. تطبيقات الواقع الافتراضي. الأنظمة الخبيرة. نظام المنطق الضبابي. الشبكات العصبية . الخوارزميات الوراثية.	تجهيز عمال المعرفة بالمخططات ، التحليلات، الاتصالات، أدوات التوثيق الإدارية وكذلك السبيل للموارد الداخلية والخارجية للبيانات لمساعدتهم لتوليد أفكار جديدة. تساعد أنظمة الذكاء الاصطناعي في استنباط المعرفة والحصول عليها من الخبراء البشريين، وإيجاد النماذج والعلاقات من الكمية الهائلة من البيانات، ويقوم نظام دعم القرار بتحليل قواعد بيانات كبيرة يمكن استخدامها لاكتشاف المعرفة.
خزن المعرفة	أنظمة قاعدة المعرفة	الحقائق. القواعد.	تأسيس قواعد معرفة منظميه للمعرفة لخزن المعرفة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي يجري تصنيفها وصيانتها بشكل كامل.
تشارك بالمعرفة	أنظمة المشاركة الجماعية	أدوات التعاون عبر الشبكة الانترنت	تساعد في إمكانية دخول العاملين (متعددين) والعمل في الوقت ذاته على نفس الوثائق من مواقع مختلفة وإجراء التنسيق اللازم لأنشطتها.
نشر وتوزيع وتنفيذ المعرفة	أنظمة المكتب	معالج الكلمات الناشر المكتبي التنظيم الالكتروني للمواعيد نظام إدارة الوثائق	تقوم أنظمة المكتب وأدوات الاتصالات بتوزيع الوثائق والصيغ الأخرى من المعلومات من خلال عمال المعرفة والمعلومات وربط المكاتب عبر وحدات العمل الأخرى داخل وخارج المنظمة.

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على المصادر العلمية

### III. المتطلبات التنظيمية المتعلقة بالهيكل التنظيمي

تعتمد إدارة المعرفة بصورة كبيرة على الهيكل التنظيمي في المنظمة حيث توجد العديد من الأبعاد له<sup>231</sup>، وهذه الأبعاد تمثل في هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على الأفراد العاملين فيها والعلاقات فيما بينهم، كما من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المنظمة عملية تفعيل إدارة المعرفة من خلال التطبيقات الاجتماعية العامة، وتستطيع كذلك من تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقاعد التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة، وتبرز أهمية التنظيم من خلال الدور الذي يؤثر به وجوده، فمن خلاله يتحدد درجة التوجه نحو تحقيق الهدف الذي قامت من أجله المنظمة، ولذا فهو أداة تصف خطوط السلطة، ودرجة المركزية واللامركزية، وتتحدد به الاتصالات، وتدفق المعلومات، والتفاعل بين البيئة الخارجية، وعلاقات العاملين والقيادة، ويبرز من خلالها ثقافة تنظيمية تؤثر في أداء وفعالية التنظيم بشكل عام.

### III. 1. مفهوم الهيكل التنظيمي

إن أول العناصر التنظيمية التي تربط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه المهام الرئيسية التي يعمل التنظيم على تحقيقها ومن خلاله يمكن تعريف الهيكل التنظيمي " بأنه العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقسيمها، وتوضيح المسؤوليات وتفويض السلطة، وإنشاء العلاقات بين العاملين لكي تمكنهم من العمل معا بأقصى كفاءة ممكنة لغرض إنجاز الأهداف"<sup>232</sup>. وعرف كذلك على أنه " يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسئول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها وأنه يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي التعقيد والرسمية والمركزية"<sup>233</sup>.

إذا الهيكل التنظيمي هو المحدد لكيفية توزيع المهام، ومن مسئول أما م من، وماهية آليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يتوجب إتباعها<sup>234</sup>، أي هو الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية

<sup>231</sup> عبد الستار العلي، عامر غباهيمفندلجي، غسان العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 303.

<sup>232</sup> عليان، رجي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 94.

<sup>233</sup> حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

<sup>234</sup> السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار النشر وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص: 24.

للعاملين، وتبين نظام التبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها<sup>235</sup>.

ومما تقدم يمكن القول أن هناك اتفاق بين الباحثين على تعريف الهيكل التنظيمي على أنه الإطار التنظيمي الموضح لتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات، وبالتالي توضيح مكونات المنظمة من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تندرج عليها وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها وللأنشطة التي تنهض بها وللمسؤوليات والصلاحيات التي تعطلها.

### III . 2. أبعاد الهيكل التنظيمي مؤثرة في إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تعتمد على الهيكل التنظيمي في المنظمة، ويكمن هذا الاعتماد على أهمية مرونة الهيكل فيها وذلك لما له من تأثير في سلوكيات العاملين، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة على التعاون والثقة، وذلك لأن إدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية في العمل، وهناك العديد من الأبعاد المؤثرة في تنظيم إدارة المعرفة منها<sup>236</sup>:

- هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة والعلاقات فيما بينهم.
  - من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المنظمة عملية تفعيل إدارة المعرفة من التنظيم غير الرسمي
  - يعتبر تسطیح الهياكل التنظيمية من وسائل تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التنظيمية، وفرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.
- كما تتجلى تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة في التحول بالضرورة إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع متطلبات معطيات عصر المعرفة<sup>237</sup> مثل التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعاد على شكل الهرمي، وكذلك من أنماط التنظيم القائم على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.
- ومما تقدم يمكن القول أن هناك أنماطاً تنظيمية متعددة يمكن أن تطلق على المنظمات التي تتباين في أسس ومنطلقات تقسيم الأعباء وتوزيع الصلاحيات وبناء الهيكل ورسم خطوط الاتصال بين مستوياتها أو بينها وبين

<sup>235</sup> القريوتي، مرجع سبق ذكره، 2006، ص: 126

<sup>236</sup> عبد الستار العلي، عامر غبايمفندلجي، غسان العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 303.

<sup>237</sup> عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، 2006، ص: 75.

البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وعلى الرغم من انه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة فاعلة للمعرفة إلا أنه ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها لإلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية<sup>238</sup>، وتحقيق درجة أكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الخطط الخاصة بإدارة المعرفة، وفي هذا الإطار فقد تبدو أشكالاً معينة للهياكل التنظيمية أكثر ملائمة من بينها الهيكل الأفقي والهيكل الشبكي والهياكل المعكوسة التي يتم النظر فيها إلى العميل باعتباره أجم شخص وتصبح نقطة الالتقاء معه على رأس المنظمة، وحسب ما ورد في الساق فإن أكثر الهياكل ملائمة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات هي الهياكل التي تساعد على تنمية روح الفريق في العمل، والتي تتسم بالحركية والمرونة وذلك لضمان استمرار تدفق المعارف والتشارك بها في كافة مستويات المنظمة<sup>239</sup>.

### III. 3. الهيكل التنظيمي المرن الملائم لتنفيذ إدارة المعرفة

إن الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل، وذلك أنه من خلاله قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة<sup>240</sup>، فكان من المهم توفير البيئة الملائمة لإدارة المعرفة، التي تمنح العاملين مزيداً من الفرص في إطلاق إبداعاتهم، والتفكير، وطرح التساؤلات، وتقديم المبادرات الفردية والجماعية، لأنها تقوم على العمل الجماعي من خلال فرق العمل مما يوفر طرقاً عديدة للتفكير وتوليد المعرفة الضمنية من الأفراد باستخدام تقنيات عديدة كالعصف الذهني والخرائط الذهنية وغيرها. فعمال المعرفة في حاجة ماسة إلى هياكل تنظيمية مرنة تسهل عملهم وتحدد أدوارهم ومسئولياتهم وعلاقتهم مع الآخرين في المنظمة<sup>241</sup>. ومن هنا نجد أن تصميم هيكل تنظيمي يعد أمراً بالغ الأهمية لتحقيق نجاح وفاعلية المنظمات، حيث نجد أن الأهداف التي يسعى الهيكل التنظيمي لتحقيقها تتجسد في<sup>242</sup>:

<sup>238</sup> نهاية عبد الهادي التلباني، رامز عزمي بدير، محمد أحمد الرقب، مرجع سبق ذكره، ص: 451.

<sup>239</sup> نهاية عبد الهادي التلباني، رامز عزمي بدير، محمد أحمد الرقب، مرجع نفسه، صفحة نفسها.

<sup>240</sup> الملكاوي، إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 85.

<sup>241</sup> السالم مؤيد سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

<sup>242</sup> الملكاوي نازم، السالم المؤيد، خصائص الهيكل التنظيمي ونوعية المعلومات - دراسة ميدانية في شركات الصناعة المساهمة الأردنية، دراسات العلوم الأردنية، المجلد 31، العدد 1، الأردن، 2004، ص: 27.

- مبدأ التخصص وتقسيم العمل الذي تبرزه الهياكل التنظيمية وجد أساسا لتسهيل العمل من خلال استبعاد المعلومات غير المطلوبة من التخصصات والأقسام المقررة أو المحددة في الهيكل، وتقليل الازدواجية والتداخل المربك للتخصصات.
- كما نجد أن توضيح خطوط الاتصالات ودرجة المركزية (أو اللامركزية) من بين الأهداف التي تحاول الهياكل البسيطة تحقيقها.
- ويحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة وبالتالي تحدد حجم ونوعية المعلومات التي يجب أن تتاح لكل شخص وكل مستوى ودرجة أهميتها.
- كما أن طبيعة الأعمال وإنجاز الأنشطة والمهام المتشابهة بطريقة موحدة عبر الأقسام والمواقع المختلفة في المنظمة والذي يتيحه ويسهله الهيكل التنظيمي.
- إنشاء وتوضيح الإدارات والأقسام إضافة إلى تخصصات ومسؤوليات كل وحدة، أو مستوى يعد من بين الأهداف الأساسية للهياكل التنظيمية.
- إلا أنه على المنظمات كي تعمل من خلال إدارة المعرفة واستنباط الأفكار من جميع العاملين أن تعيد النظر في المبادئ الأساسية لتصميم هياكلها التنظيمية، فقد طرحت أربعة عناصر تشجع على الإبداع والمعرفة وتنمية المهارات واقتسام المعرفة والجهود التقديرية هذه العناصر هي<sup>243</sup>:
- خفض مستوى التخصص وتقسيم العمل، فالتخصص وتقسيم العمل كمبدأ من مبادئ التنظيم له فوائد عديدة، ولكن مع تطور العلوم السلوكية والعلاقات الإنسانية أشارت التجارب إلى أن التخصص يؤدي إلى أضرار نفسية على الفرد كالتأثير على طموحات ومواهب الأفراد أثناء أدائهم للأعمال حيث يصبحون رهينة للعمل المتخصص الذي يقومون به، فلا تكون لديهم فرصة في الاستفادة مما لديهم من مواهب وقدرات ومهارات متعددة<sup>244</sup>.

<sup>243</sup> فيفر، جيفري، تصميم الهيكل التنظيمي لتحقيق النجاح في الاقتصاد. لمبني على المعرفة، المؤتمر السنوي السابع تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، ابو ظبي 9-11-2004، ص-ص: 297-298.

<sup>244</sup> سعود بن محمد النمر، وخاشقجي، هاني يوسف، محمود، محمد فتحي، حمزوي، محمد سيد، الإدارة العامة الأسس والوظائف، الطبعة السادسة، الرياض مكتبة الشقري، 2006، ص: 152.

- خفض المستويات الهرمية، وتشير التجارب العديدة في المنظمات إلى أن تقليص المسافة بين القيادة العليا في المنظمة وبين المرؤوسين يسهم في فعالية الاتصالات الهابطة والصاعدة، والأفقية، وتبادل المعلومات بين العاملين، وكذلك جودة القرارات المتخذة وذلك بإشراك المرؤوسين فيها، ومعرفة التغذية العكسية للقرارات المتخذة، وكذلك يسهم في بروز العديد من السلوكيات التي تسهم في دعم العاملين وتشجيعهم لإطلاق إبداعاتهم، والتقدم بمبادراتهم لإدارة العليا.
- تنظيم الأفراد في شكل فرق ذاتية الإدارة، وقد أكدت كذلك البحوث التي أجريت في تنظيم العمل تشير إلى أن العمل وفق فرق عمل يعزز الأداء التنظيمي، حيث أن البحوث التي أجريت في العقدين الأخيرين في السلوك التنظيمي يقدمان دليلاً ملموساً على أن العاملين في الفرق الذاتية الإدارة يتمتعون باستقلالية أكبر وبقدر أكبر من الحكم التقديري، وهذا الأثر يترجم نفسه في مكافآت جوهرية وحالة الرضا الوظيفي، كما أن أيضاً أن الفرق تتفوق في الأداء على المجموعات التي تخضع للإشراف التقليدي في أغلبية الدراسات التجريبية<sup>245</sup>، كما أن هذا التنظيم يساعد على اقتسام المعلومات على نطاق واسع بحيث تستطيع هذه الفرق أداء وظائفها، وشعور هذه الفرق بالمسؤولية الجماعية تجاه منتج العمل، وإمكانية التعرض للمساءلة، مما يجعل الفرق تكون ملتزمة بالقرارات من حيث التنفيذ، كما أن تفويض الفرق باتخاذ القرار يسفر عن تقليل عبء اتخاذ القرار على هرمية الإدارة<sup>246</sup> كما أن تهيئة المنظمة لتطبيق إدارة المعرفة من الناحية التنظيمية يتطلب بالضرورة التحول من الممارسات الإدارية المعتادة إلى الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة<sup>247</sup> وذلك من:
- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل - المتعدد المستويات - إلى الهيكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من التنظيم المركزي الذي يقوم على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد إلى تنظيم اللامركزية الذي يستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في إيجاد المعرفة.
- التحول من أنماط التنظيم القائم على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق العمل

<sup>245</sup> فيفر، جيفري، مرجع سبق ذكره، ص: 246.

<sup>246</sup> توفيق عبد الرحمن، الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، القاهرة، 2007، ص: 234.

<sup>247</sup> عبد الوهاب، سمير محمد، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، ندوة مدن المعرفة، المدينة المنورة، 28-30/نوفمبر 2005، ص: 120.

### III. 4. علاقة الهيكل التنظيمي بإدارة المعرفة

الهيكل التنظيمي يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة ، الأعلى الأسفل على الجانبين وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي ، وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجالات للحقوق لمختلف المناصب، ويكون على شكل هرمي تتوسع السلطة والمسؤولية حسب التدرج في المستويات ، ويرتبط الهيكل التنظيمي بشكل كبير بحقيقة المؤسسة وطرق تنظيمها وكذلك تصور حركتها الجماعية، حيث يتم وضع الهيكل التنظيمي ليستجيب لإحدى الخصائص أو أكثر، فيصبح هرمي تسلسلي أو وظيفي أو حسب المنتجات أو المناط الجغرافية، إلا أن المنظمات تتبع الهيكل التنظيمي المتميز بالتقسيم التقني للعمل، وبالتسلسل الهرمي للسلطة وللمبادئ الكلاسيكية في الإدارة وتلعب الاتصالات الرأسية النازلة دورا مهما في تنسيق الأعمال والمراقبة وغيرها ويمكن أن نجد أنواع مختلفة من الهياكل.

III. 1.4. الهيكل التنظيمي حسب فرق العمل : حيث هذه الفرق هي أساس الهيكل وتتكون من مجموعة أفراد لهم معارف وخبرات يحدد لهم هدف معين في زمن معين ويتحملون مسؤولية رسمية مشتركة في ذلك وتنتهي مسؤولية الفرق بانتهاء المهمة.

III. 2.4. الهيكل التنظيمي الشبكي: ويتم فيه الجمع بين التنظيم الوظيفي وتنظيم فرق العمل ومجموعة العمل تنتمي إلى الإدارات الوظيفية وتتداخل في هذا الهيكل ادوار مديري المجموعات أو الفرق مع مديري الوظائف.

التنظيم الفدرالي: هو يشبه التنظيم الوظيفي وهو يتميز باستقلالية بين الأنظمة الفرعية أو وحدات المؤسسة التي يكون على رأس كل منها مدير مسجئ.

### IV. العاملون كرأس مال فكري يدعم إدارة المعرفة

#### IV. 1. رأس المال الفكري في المنظمة

من بين القوى المؤثرة والحركة لإدارة المعرفة عوامل السلوك الإنساني بما فيها الإمكانيات والقدرات لفهم دوافع وحوافز هذا السلوك والطريقة التي يتصرف بها العاملون ويستوعبون المعارف والمعلومات التي تقوم عليها كفاءة

الأداء في المنظمات، فالأصل في تقاسم المعرفة بين العاملين في المنظمات أن يترك الجميع في مستوى ومقدار موحد من الفهم والاستيعاب المتأتية من الإبداع الفكري والخبرات المبادرة في مجالات العمل.

يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، لكون يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية (الجماعية) التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها. والمقصود بالعنصر البشري هم الأفراد ككوادر أنظمة المعلومات ، وكوادر إدارة المعرفة ، ولقواد البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية ، ومديرو الأقسام الأخرى ، وقادة فرق المشاريع ، والأفراد المساهمون في عملية إدارة المعرفة.

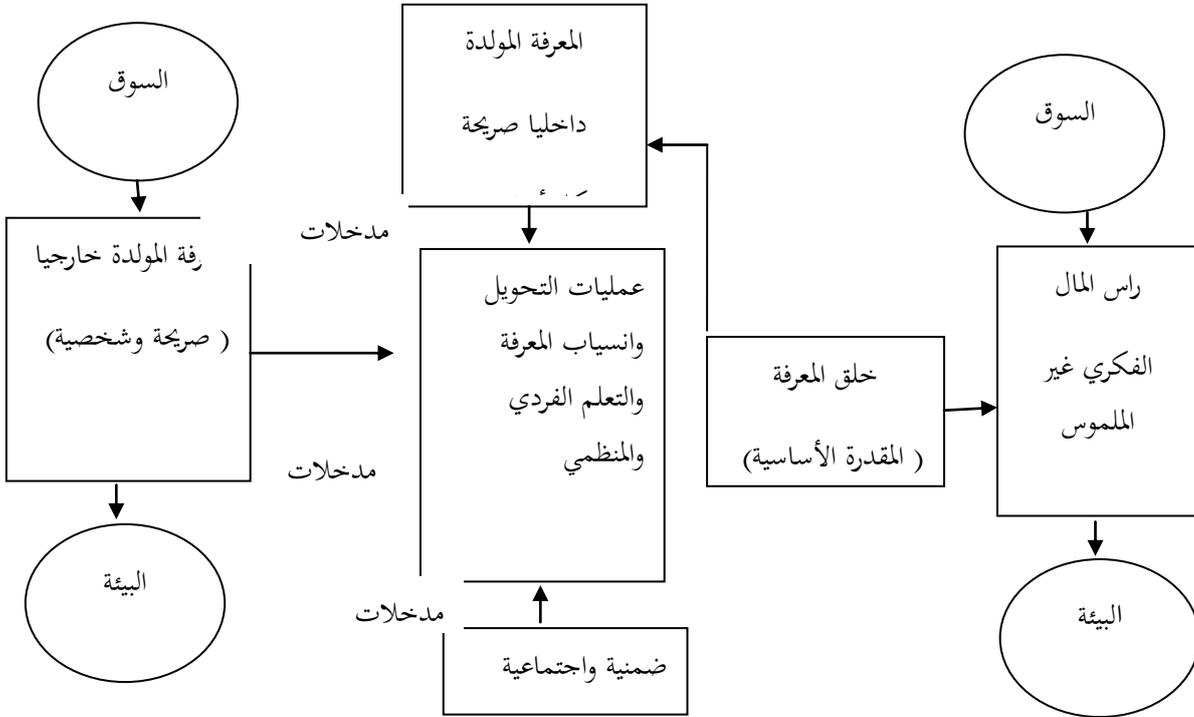
إن صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي.

إضافة إلى ما تقدم أعلاه فإنه يمكن أن نستعين بوجهة نظر الباحث ( April ) الذي وضع حدودا فاصلة بين الموارد المادية والموارد المعرفية ( الفكرية)، فقد أشار إلى الموارد المادية تشمل تلك الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة منها على سبيل المثال العقارات والتجهيزات والمكائن والبرمجيات وغيرها، في حين أن الموارد المعرفية تمثل في ثقافة المنظمة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءة الاختراع ( العمليات والتصميم) والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وكذلك التعليم المتراكم<sup>248</sup>، وعليه تتاح المنظمة أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معرف فردية ومنظمة تستند في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم من رأس المال غير الملموس والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي<sup>249</sup>:

<sup>248</sup> April, Kurt, Guidelines for developing K- strategy, journal of Knowledge Management, Vol6 ?N°5 2002, P :448

<sup>249</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 280

الشكل رقم (18) يوضح رأس المال الفكري في المنظمة



المصدر: محمد عواد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص: 280

إن الحفاظ على القوة المعرفية للمنظمة ودمجها بالنسيج الثقافي للمنظمة يمثل قدرات تنافسية لا ياستها ن بها في السوق العالمية ومتطلباتها، ومع كل ما يواجهه المنظمة من إشكالات وصعوبات جمة لغرض تشكيل رأس مال معرفي تستند عليه قدرتها التنافسية فإن المنظمات الرائد حاولت التغلب على هذه الصعوبات بطرق وأساليب متعددة يأتي في مقدمتها اعتبار رأس المال المعرفي موضوعا حرجا وإستراتيجيا يستحوذ على اهتمام خاص من قبل الإدارة العليا في المنظمة.

#### IV. 2. إشكالية تنمية الرأس المال المعرفي

تسعى المنظمات بشكل دائم إلى تنمية إمكانيات الأفراد العاملين لديها من خلال توفير برامج وسياسات محددة من شأنها العمل على زيادة القدرات والمهارات الشخصية لهؤلاء الأفراد والتي بدورها تؤدي إلى زيادة درجة نجاح الأفراد في إنجاز الأعمال والمهام المطلوبة منهم بشكل مرضي، بالإضافة إلى جذب المزيد من العناصر ذات الكفاءة

والخبرة والقدرة على إنجاز العمل بطريقة أفضل، ويلاحظ أن المناخ السائد في المنظمة يكون إيجابياً كلما اعتمدت المنظمة على برامج التي تطور وتنمي مواردها البشرية، منه فإن القوى البشرية ذات أهمية بالغة لأي منظمة، لأنه بواسطتها يمكن تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وبفاعلية أكثر، وإن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعود في الأساس إلى القوى البشرية<sup>250</sup>، الأدوار التي يؤديها الأفراد.

تسهم بصيرة الإنسان في أغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات، وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية. .

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

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

- تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تخلق الأفكار اللامعة (تحديد الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة).

- تعد الخبرات أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعلم الرسمي، والمهارات المتميزة والمقصورة على جماعات قليلة نسبياً - سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى.

#### IV. 3.3 أهمية رأس المال الفكري

ركز العديد من الباحثين على أن ما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور قوة المعرفة، وكيفية استخدامها في المنظمات ذات القاعدة المعرفية، وأهمية عمال المعرفة في تكوين الثروة والقوة معاً، ولعل الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي ستقود إلى صراع عالمي حول الموهوبين، تماماً كما كانت الشعوب في الماضي تتصارع حول الأرض كأحد أصول الإنتاج، ومن هنا على المنظمات أن تولي موضوع بناء قاعدة رأس المال البشري الأهمية التي يستحقها، من خلال التركيز على المناهج التعليمية التي تؤسس الإبداع وتدعمه<sup>251</sup>، وخلال العقود

<sup>250</sup> العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 19

<sup>251</sup> عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قندلجي، غسان العمري، مرجع سبق ذكره، ص: 343

القليلة الماضية كان الاقتصاد الصناعي يتحول تدريجياً من اقتصاد قائم على الموارد الطبيعية إلى اقتصاد قائم على الأصول الفكرية. ومع هذا التحول أصبحت المعرفة هي الأصل الجديد وهي مصدر الثروة والقيمة<sup>252</sup>، أي أنه المادة الفكرية (معارف، معلومات، ملكية فكرية... الخ، التي يمكن استخدامها لخلق الثروة<sup>253</sup>.

إن المنظمة التي تملك رأس مال فكري يكون لها القدرة في المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة، بما يؤدي إلى تعزيز الأداء والقدرة على التكيف مع بيئة المنافسة، وتبرز أهمية رأس المال الفكري كونه يمثل ميزة تنافسية للمنظمة، لأن المنظمات اليوم تتنافس على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها لتمثل بذلك مصادر الثروة للمنظمات<sup>254</sup>، وهو أساس الثروة الحقيقية للمنظمات وأساس العملية التنافسية الاقتصادية باعتباره أساس الإبداع والابتكار، لذا بدأ الاهتمام بشكل واضح هذا الموضوع وتبرز أهميته انطلاقاً من كونه:

- أكثر الموجودات قيمة في ظل الاقتصاد المعرفي، هذا باعتبار أنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمات فضلاً عن ابتكاراته المتلاحقة<sup>255</sup>.
- يعتبر استثماراً حقيقياً للمعرفة التي لها القدرة على خدمة النظام المتكامل، وأنه المسئول عن إثارة الطاقات الكامنة داخل المنظمات والمثلة في القدرات العقلية الخلاقة لكي تساهم في تحقيق النتائج والأهداف المنشودة.

#### IV . 4. مكونات رأس المال الفكري<sup>256</sup>

يعتبر الرأس المال الفكري على أنه يتكون من مجموعة متراكمة من المعارف التي يمكن تحويلها إلى أرباح، ولقد قدمت نماذج عديدة لمكونات رأس المال الفكري من أهمها ما يلي:

- نموذج (Naviagtor Skandia) الخاص بشركة التأمين السويدية (Skndia) الذي طوره ادفينسون ومالون، (Edvinsson and Malone) والذي تضمن خمس مجموعات من المكونات، الأولى تتعلق بالجوانب المالية

<sup>252</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 306.

<sup>253</sup> Ion Anghel, *Intellectual Capital and Intangible analysis and valuation , Theoretical and applied Economics*, vol3,2008,P :75.

<sup>254</sup> عبد الناصر نور و طاهر ألقشي، رأس المال الفكري، الأهمية والقياس والإفصاح، دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 00، العدد 25، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، الأردن ص: 25.

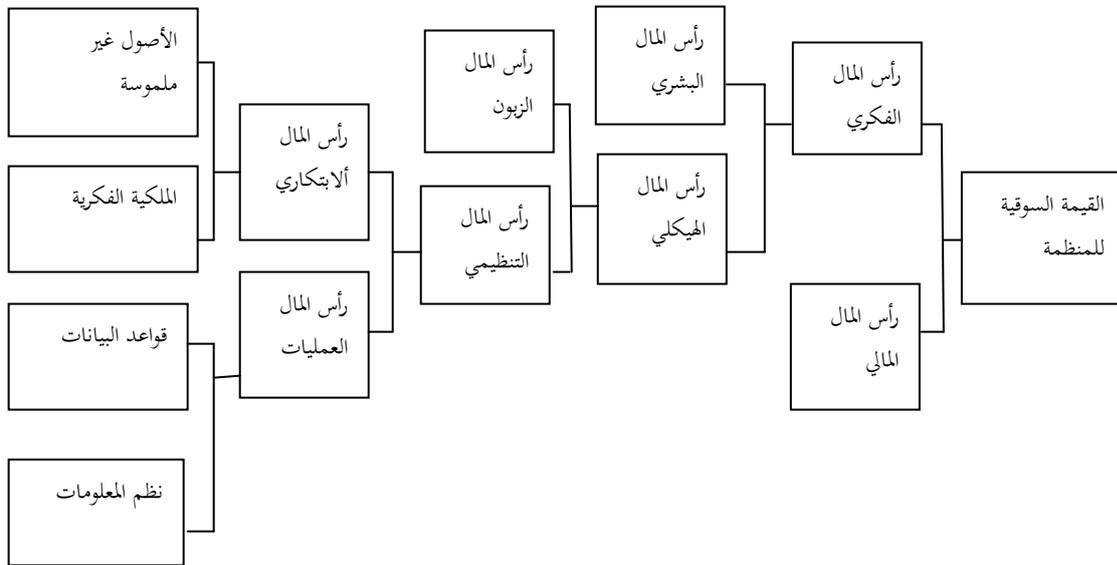
<sup>255</sup> محمد على الروسان، أثر رأس المال الفكري في الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة جدار ، العدد 2، دمشق، سوريا، 2010، ص: 3.

<sup>256</sup> سلام عبد الرزاق، بوسهولة نذير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 18 و 19 افريل 2012، ص: 4.

والأربعة تكون رأس المال الفكري وهي رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس مال الأبتكاري، ورأس مال العملية بحيث:

- رأس المال الفكري = رأس المال ابشري + رأس المال الهيكلي
  - رأس المال الهيكلي = رأس المال ألزبوني + رأس المال التنظيمي
  - رأس المال التنظيمي = رأس المال ألابتكارى + رأس المال العملية
  - رأس المال ألابتكارى = الملكية الفكرية + لأصول غير الملموسة
- والشكل الموالي يبين مكونات رأس المال الفكري حسب هذا النموذج:

الشكل رقم (19) مكونات رأس المال الفكري حسب نموذج Skndia



المصدر: سلام عبد الرزاق، بوسهوه نذير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ايام 18 و19 افريل 2012، ص:4

- نموذج (Intangible Asset Monitor) مراقب الأصول غير الملموسة الذي قدمه ( Karl-Erik Sveiby) الذي يقسم أصول رأس المال الفكري غير ملموس إلى أصول الهيكل الداخلي، الهيكل الخارجي ، الهيكل البشري، والجدول التالي يوضح المكونات الفرعية لهذه الأصول:

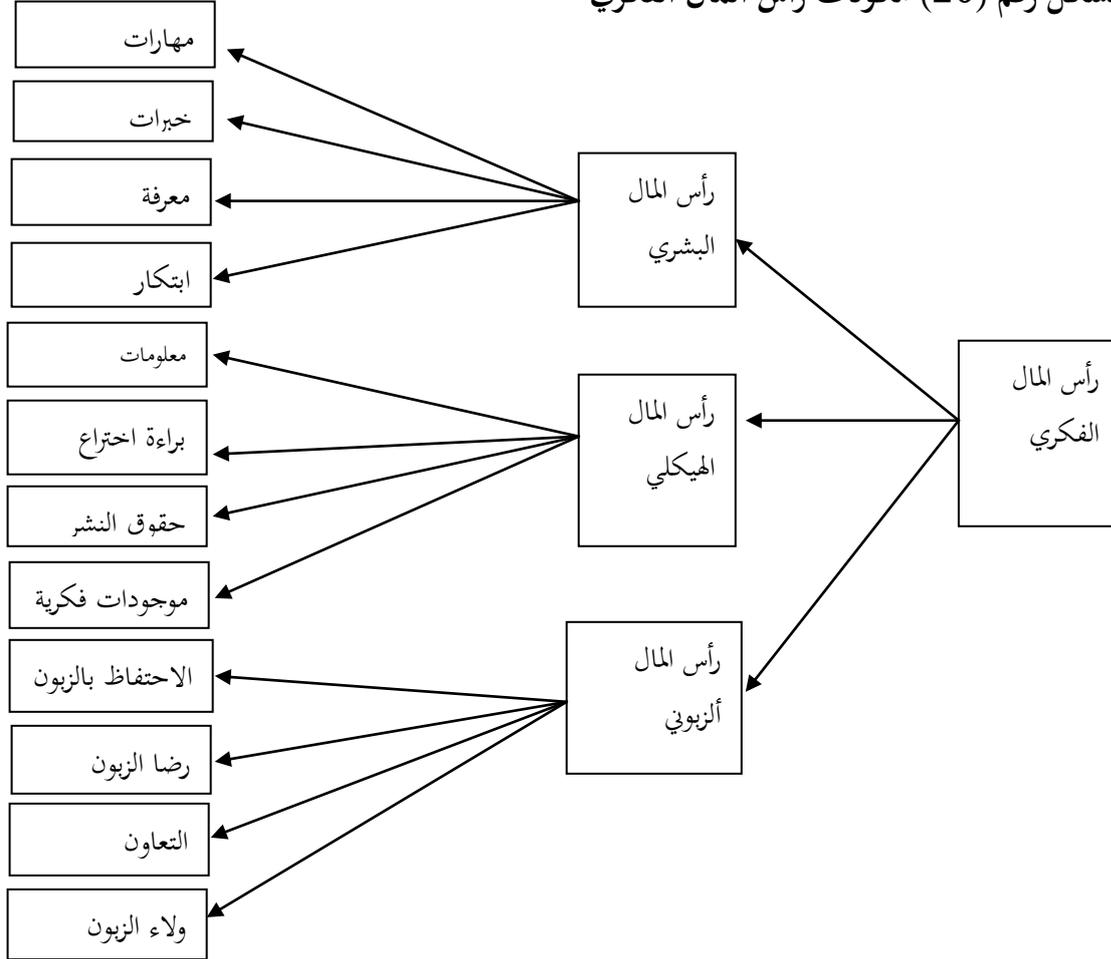
الجدول رقم (6) مكونات الأصول الفرعية لرأس المال الفكري حسب ( Sveiby )

نوع رأس المال	المكونات
الهيكل الخارجي	التحالفات والعلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردون والمستثمرون الإستراتيجيون، الجماعة المحلية، وما يتعلق بالتميز والسمعة.
الهيكل ابشري	القدرات، المعارف، المهارات، الخبرات الفردية والجماعية، قدرات حل المشكلات التي تبقى لدى الأفراد في المنظمة.
الهيكل الداخلي	الأنظمة والعمليات التي تحقق الرافعة التنافسية، وما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، النماذج لكيفية القيام بالأعمال ، القواعد البيانات، الوثائق ، حقوق النشر، والمعرفة المرزمة الأخرى.

المصدر: سلام عبد الرزاق، بوسهوة، مرجع سبق ذكره، ص:5

إلا أننا نجد أن تقسيم توماس ستيوارت (Stewart T.) يعتبر الأكثر شيوعاً، حيث أعتبر فيه ان المكونات الأساسية لرأس المال الفكري مكونة من ثلاثة والمتمثلة في الرأس المال البشري والهيكلية والزبوني ، والشكل الموالي يوضح هذه المكونات:

الشكل رقم (20) مكونات رأس المال الفكري



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 267

#### IV. 5. العلاقة بين العاملين وإدارة المعرفة

يمثل الجانب البشري العنصر الأساسي اللازم لتطبيق إدارة المعرفة، لأن أكثر الباحثين يعتقدون أن المعرفة تتوقف على العاملين وليس تكنولوجيا المعلومات حيث أن من خلال العاملين وثقافة المنظمة تكون إدارة فعالة<sup>257</sup>، ومن

<sup>257</sup> حسين حريم، شاكر الحشالي، اثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول، الأردن، 2006، ص: 148 .

جهة أخرى كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية فإنها ستكون نادرة لأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المنظمة وليس منظمة أخرى، وكون أن المعرفة وإدارتها خضعتنا إلى تنظير عميق ومتعدد الاتجاهات من قبل المتخصصين في مختلف العلوم وممارسين في مختلف المهن، فعليه كانت هذه الإدارة إلا إستراتيجية دقيقة لحصول على المعرفة الصحيحة في الوقت الصحيح وللأفراد المناسبين بحيث تساعد هذه الإستراتيجية على تقاسم المعلومات وتؤدي إلى تحسين إدارة المنظمة<sup>258</sup> ، ولغرض التعامل الصحيح مع هذا الجانب من الناحية الإدارية وكون المعرفة تركيب معقد غير مفهوم فإننا نتطرق لهذه العلاقة بتوجيهين:

-العلاقة بين التوجه بالأفراد وإدارة المعرفة هذا المدخل يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعة المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقة بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة<sup>259</sup> ، والكثير المنظمات تتجاهل الأعمال لأدوار الأفراد في تعزيز إدارة المعرفة وهي مشكلة أساسية تواجهها هذه الأخيرة، أضف إلى تجاهل الكثير من المسائل الثقافية.

فإيجاد بيئة تنظيمية التي يتم فيها تقدير معرفة الأفراد والمكافأة عليها وتأسيس ثقافة تقرر بالمعرفة الضمنية للأفراد ومشاركتهم يعتبر أمر في غاية الأهمية في ما يتعلق بتطوير إدارة المعرفة.

- العلاقة بين التوجه بالجماعة وإدارة المعرفة، لأن بناء المعرفة يحتاج إلى ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه ومصالحه وأفعاله الشخصية لأهداف الجماعة وأعمالها، وهي ثقافة تؤكد أهمية وضع أهداف جماعية والعمل الجماعي لتحقيقها، وتنمي لدى الفرد الشعور بأن جهوده التي تفيد الجماعة بصورة مباشرة سوف تفيده بشكل غير مباشر، كما أن المعرفة تتطلب تآزر والعمل معاً والعمل بروح الفريق والأنشطة والعمليات الجماعية التعاونية، وبوجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأفراد في تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية<sup>260</sup> ، وهو ما يشير إلى فريق عمل تظهر فيه الطابع الجماعي المميز للسلوك الإنساني ، والى معالم الظاهرة التعاونية في الجهود عند مجموعة من العاملين نحو تحقيق هدف مشترك، من

<sup>258</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 285.

<sup>259</sup> Dueck G, Views of Knowledge are Human Views, IBM SYSTEMS, Journal , Vol 40, N4, 2001, PP : 885-888.

<sup>260</sup> حسين حريم ورشاد الساعد، مرجع سبق ذكره، ص: 232.

منطلق كون الفريق يتمثل بالأعضاء ذوي المهارات التكاملية، الملتزمين بطريقة الانجاز الواعية، مع المحافظة على روح المسؤولية عند كل عضو<sup>261</sup>.

إن عمل إدارة المعرفة المتعلق بتوليد وحزن واستخدام عمل واسع يتطلب تنظيمًا فائقًا وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه، فضلا عن ضرورة توافر فريق عمل يساهم في إنجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة ن كالمكاتب والانترنت وغيرها، لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في المنظمة<sup>262</sup>. كما أن من بين أهم غايات إدارة المعرفة هو محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها، وإن تطبيق إدارة المعرفة واستخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذات مؤهلات عالية وثقافية رفيعة، أي بمعنى أن المنظمة عليها أن تحسن نفسها ومواردها البشرية ثقافيا<sup>263</sup>. وخلاصة ما سبق فإن لإدارة المعرفة علاقة تأثير على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة، وهذا ما يسمح بالتعلم للمنظمة في النمو باضطراد وتصبح ذات قدرة على التغير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا. ثانيا تسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة في عالم الأعمال ، وعموما فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور في غاية الأهمية بالنسبة لأي منظمة محليا أو عالميا وهذه الأمور هي<sup>264</sup>:

- توسيع الخبرات لدى العاملين، ودعم وزيادة رضا الزبائن من منتجات المنظمة، زيادة الربح والعوائد.

<sup>261</sup> فهيمي القهداوي، دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية ميدانية ، مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد 20، العدد4،الأردن،2005ص:69

<sup>262</sup>Seng,Zannes E ,Pace RW,The contributions of Knowledge Management to Workplace Learning , journal of WORKPLACE Learning , 14 issues , 2002,P :138-147.

<sup>263</sup>Todd RJ, southon,G ? Knowledge Management :Education for Information Professionals in the AGE Of the Mind Proceeding of the ASIS Annual Meeting,2000,P : 503.

<sup>264</sup>عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قندلجي، غسان العمري، مرجع سبق ذكره، ص:276

## V. الحوافز

تعد الحوافز احد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل الصور التي تشجع على الإبداع والابتكار والعمل بإتقان، فتزويد من حظوظ تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه تكون الحوافز الفرص أو سائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد، لثي رها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بأنها بحاجة إلى الإشباع<sup>265</sup>.

إن استفادة إدارة المؤسسات بالحوافز يعتمد على التركيز على العوامل المرتبطة بظروف العمل، وهذه العوامل تتعلق بظروف المنظمة وبيئة العمل داخل المنظمة التي يوجد فيها الأفراد، أي أنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه، بل قد يكون أكثر من ما هو مطلوب منه، ولكن عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية<sup>266</sup>، كما يرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها، فمثلا الضوضاء، التهوية، ونظام فترات العمل والراحة، وترتبط بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات، وإمكانيات الشخص، وبنمط إشراف، والإدارة المتبعة، ومدى توفر العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، وتنظيم العمل داخل المنظمة، وتشمل اللوائح والنظم التي تطبقها المنظمة، والإجراءات المتبعة في العمل<sup>267</sup>، أي أنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة<sup>268</sup>.

وكما أشير إلى أن نجاح المنظمة في الاستجابة لحاجات موظفيها من خلال الحوافز المشجعة التي تحقق هذه الحاجات، وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله<sup>269</sup>، وتحقيق هذا يعتمد على مقياس الموضوعي الذي يعتمد على المعلومات الموثقة في السجلات الموجودة في المؤسسة للحكم على فاعليتها، وذلك باستخدام معايير الكفاءة والعدالة في توزيعها، أو المقياس الشخصي أو ذاتي يعتمد على اطلاع آراء العاملين لمعرفة مستوى رضاهم عن الحوافز التي تقدم إليهم.

<sup>265</sup>مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة لأفراد، دار الشرق، عمان، 2005، ص:208.

<sup>266</sup>خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص:255.

<sup>267</sup>عساف عبد، عسافهدى، الحوافز ومستواها ومجالاتها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس ( فلسطين)، مجلة النجاح للأبحاث، المجلد 21، العدد3، 2007، ص ص:891-918

<sup>268</sup>مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر، جدة، 2007، ص:476.

<sup>269</sup>هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار الكنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007، ص:15.

### V.1. نظريات الحوافز لبناء نظام تحفيزي

من المسلم به أن المؤسسة تعتمد على مدى التزام أفرادها والجهود التي يبذلونها لتحقيق أهدافها ، لذلك نشط المهتمون بهذا المورد البشري في استنباط وسائل وطرق ونظريات تتعلق بكيفية تحفيز الموارد البشرية . فكان من الصعب التوصل إلى معرفة طبيعة الأفراد معرفة تامة أو التنبؤ بسلوكهم، لأن الشخصيات البشرية متميزة لوجود فوارق فيما بينها تنمو وتتسع مع نمو الشخصية والتجارب والخبرة ، ورغم كل هذه كان لا بد للمؤسسة من الاسترشاد بما نادى به هذه النظريات لاستثمار جهود وقدرات الموارد البشرية ودفعهم لبدل الجهد نحو الأفضل ، فكان من بين النظريات ما يلي:

**V.1.1 . نظرية تايلور:** اعتمدت هذه النظرية على دراسة الحركة والزمن لتقييم مستويات أداء العاملين ، لذلك وضعت معايير للإنتاج ونادت بزيادة الأجر بالكامل على كافة وحدات الإنتاج إذا تم تجاوز المعيار المحدد . أما العاملون الذي لا يتجاوز إنتاجهم المستوى الذي تحدده المؤسسة فلا مجال لزيادة أجرهم أو الحصول على حافز .

**V.2.1 . نظرية ما سلوا، أو نظرية سلم الحاجات :** قال ما سلوا، يكون سلوك الفرد محكوماً بخمس حاجات مرتبة حسب الأولوية كما هي مبنية في الشكل الهرمي<sup>270</sup>:

- **الحاجات الفسيولوجية :** وهي الحاجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان لكي يحافظ على جسمه ووضع المال ، مثل الطعام والشراب والمأوى والسكن .. الخ لكن إنتاجية الأشخاص الذين يسعون لإشباع مثل هذه الحاجات فقط ستكون منخفضة حيث لا تصلح لهم إلا الحوافز المادية.
- **حاجات الأمن والطمأنينة :** بعد أن يحقق الإنسان حاجاته الفسيولوجية فإنه يسعى إلى تحقيق الأمن والحماية لنفسه / مثل الاستقرار الوظيفي والأجر المستمر .
- **الحاجات الاجتماعية:** وهي الانتماء إلى جماعة معينة، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعه ، فلا بد من أن يشعر أنه جزء من جماعة يعيش بينها ويتصل بها وينتمي إليها .

<sup>270</sup> سعود بن محمد النمر، خاشفي، هاني يوسف، فتحي، آخرون، مرجع سبق ذكره، ص:74.

- حاجات التقدير والمكانة: فالإنسان يبحث دائما عن الاحترام والتقدير من قبل الآخرين، فهو على الدوام يسعى لأن يكسب لنفسه التفوق أو بلوغ مكانة اجتماعية مرموقة.
- حاجات تحقيق الذات: فهو يسعى قدراته ومواهبه وتحقيق النجاح والوصول إلى أعلى المراتب، وذلك يعود عليه بالسعادة والرضا .

ويرى ما سلوا أن عدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على أداء الفرد ورغبته في العمل ، كما يرى أن إشباعها يؤدي إلى بروز حاجات جديدة للفرد لا بد من إشباعها لدفعه للعمل باستمرار. وهو يفترض أن تحديد هذه الحاجات هي مسؤولية كل مدير في المؤسسة حيث على كل منهم أن يتفهم دوافع ورغبات وحاجات مرؤوسيه التي لو حفزها لدفعهم إلى العمل ورغبتهم فيه ، فيقومون به على أحسن وجه . وقد لاقت هذه النظرية انتقادات عنيفة في أوساط علم النفس ، حيث ركز المتقدون على أن الرئيس لا يستطيع أن يكشف كافة حاجات الكامنة في نفس مرؤوسيه كي يتمكن من حفزها ، إذ من الصعب أصلا معرفة ما يجول في النفس البشرية، كما أن هرمية هذه الحاجات ليست على درجة من الدقة ، فقد يكون الأمل فقيرا وبجاجة إلى المال ، لكنه يمكن حفزه بكلمة طيبة من رئيسه أكثر من المال .

**3.1 .V . نظرية التوقع والأداء :** تقوم هذه النظرية على الربط بين المجهودات التي يقدمها العامل والمكافأة التي يمكنه الحصول عليها في حالة تحقيق المستوى المطلوب من الابتكار وتقديم المعارف الجديدة من الأداء<sup>271</sup> .

ويطالب أصحاب هذه النظرية ومنهم فروم الإدارة أن تتعرف حاجات الفرد ورغباته التي يسعى إلى تحقيقها ومساعدته في توضيح نوع الذي يتوجب عليه القيام به ليتمكن من إشباع حاجاته ، فالمنفعة الشخصية للفرد هي التي تحدد سلوكيته .

وأخيرا يمكننا القول : أن ما يدفع الفرد للعمل هو اعتقاده أن جهودا ت هلن تضيق سدى، بل ستقابل بالاستحسان من الإدارة وسيتم مكافأته عليها .

<sup>271</sup>خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص:264،

#### 4.1.v. نظرية العلاقات الإنسانية: العنصر الإنساني هو العنصر الأهم في عناصر الإنتاج وهو محور

العملية الإدارية، هذا ما نددت به نظرية العلاقات الإنسانية حيث ركزت على ما يلي:

- أهمية العامل الإنساني في المؤسسة ؛
- التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون المستمر في سبيل الحصول على نتائج أفضل؛
- ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم وتأثير تلك العلاقات على الإنتاجية؛
- السعي إلى تحقيق أهداف العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وتحقيق أهداف الإدارة في زيادة الإنتاج والربح، ويعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين.

#### 5.1.v. نظرية الإدارة بالأهداف: تقوم هذه النظرية على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ووضع

الأهداف الرئيسية للمؤسسة، مما يعكس إيجاباً على رفع روحهم المعنوية وزيادة الإبداع والإنتاجية لديهم، وكون أهداف الإدارة أبرز أساليب تقييم الأداء<sup>272</sup> الفكري أو العملي فحين يشترك المرؤوسين من القاعدة إلى قمة الهرم التنظيمي، في وضع الأهداف الفرعية للمؤسسة فإنهم يشتركون في رسم أهداف تصب في الهدف العام. وبما أنهم شاركوا في وضع تلك الأهداف فإنهم يسعون جاهدين لتحقيقها وتنفيذها دون تردد.

ومن الملاحظ أن جميع نظريات التحفيز تركز على كيفية التعامل مع العامل الإنساني وكيفية دفعه للابتكار والاختراع و لأداء عمله وإتقانه على أكمل وجه ممكن. وهذا يضع عبء كبير على المؤسسة في فهم سلوك الأفراد وإدراك أنهم يتعاملون مع بشر يختلفون فيما بينهم، مما يتطلب مفهم هذه الاختلافات والتعامل مع أصحابها على أساس، أنه ما يحفز فرداً للعمل قد لا يحفز فرداً آخر، فالحافز المادي قد يؤتي ثماره مع أحد العاملين المحتاجين لكنه لا يعطي النتيجة نفسها مع عامل آخر في نفس المستوى من الحاجة، بل قد يكون وقع كلمة طيبة أكبر في دفع العامل من الحافز المادي كله. وهنا يتوجب إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين

<sup>272</sup> بشير احمد العلق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008، ص: 322.

ومعاملتهم كبشر لهم عواطفهم و مشاعرهم الحساسة، وإعطائهم حقوقهم دون الانتظار لأن يطلبها أولئك العاملون.

## V. 2. أنواع الحوافز

اختلف المهتمون بالموارد البشرية على وضع تصنيف موحدة للحوافز، لكن أغلب التصنيفات تختلف في الشكل وليس في المضمون الذي يؤثر على فاعلية الموارد البشري في إشباع حاجاته وسوف نحاول تقديمها في هذا الفرع كالتالي :

### V. 1.2. الحوافز من حيث شكلها: وهذا النوع ينظر إلى الحوافز من حيث شكلها و ينقسم إلى:

- **حوافز مادية** : هي متعددة الأشكال وتختلف من مؤسسة إلى أخرى، متمثلة في مكافآت مادية ، كما يعتبر الحافز النقدي من أهم طرق الحوافز، وذلك لأن النقود تشبع حاجات الفرد تقريبا، وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى، بالإضافة إلى ذلك فإن الأموال تتناسب مع مفهوم المورد البشري في الظروف الراهنة عن العمل حيث أن عن طريقها تشبع ضروريات الحياة من مأكلا ومسكن كما أنها ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي. ويتمثل المال في الأجر الذي يتقصاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الموارد البشرية بطرق شتى، وهي تختلف من مؤسسة لأخرى، طبقا لتطبيقات العمل ونظام الأجور المتبع داخل المؤسسة، وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها في حفز الفرد لزيادة الإبداع والابتكار والأداء باستمرار و تدفع هذه الحوافز المادية بطرق مختلفة منها:

أ) **الأجر** : يعتبر الأجر حافزا إذا شعرت الموارد البشرية المتمثلة في الرأس المال الفكري بأن أجرها يكافئ مع ما تبدله من جهد<sup>273</sup> فكري وعملي، وهذا يوفر لها دافع العمل للتفكير في توليد الجديد من الطرق والإمكانات أكثر مما موجود من الوحدات<sup>274</sup>.

<sup>273</sup>مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره،ص:209.

<sup>274</sup>القريوتي، مرجع سبق ذكره،ص:279.

ب) مكافآت: يتضمن هيكل الحوافز حافزا يعرف إما على أساس يومي أو على أساس شهري، وذلك للمعايير المحددة بشأن حجم الجهود المبذول، وهي رتبة تمنح اعترافا بهذا الجهد الفكري والعملية لأداء ذي نوعية عالية، والذي يجاوز الأداء المقرر.<sup>275</sup>

- الحوافز المعنوية: وهي ذات أهمية قصوى وإحدى الركائز التي تضعها المؤسسة، والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على الابتكار والإبداع والأداء المطلوب داخل المؤسسة ، وذلك لكون أن العنصر البشري اجتماعي بطبيعة فطرته، ولا يمكن أن يعيش بعيدا عن الاحترام وتقدير الآخرين له، كما أن له العيد من المطالب الغير المادية، وهي مطالب تعتمد على الوسائل المعنوية أساسها الاحترام، لأنه كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية ينبغي تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة<sup>276</sup>، وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر، كالحاجات إلى الأمن، والانتماء، والمكنة الاجتماعية، والعلاقات الطيبة برؤسائه وزملائه.. الخ.

وخلاصة القول، لا تقل الحوافز المعنوية أهمية عن الحوافز المادية في تحسين العلاقات الإنسانية تشاركيه المعرفية، وزيادة بدل الجهد داخل المؤسسة، حيث أن بعض الحوافز المادية قد لا تحقق غرضها ما لم تقترن بالحوافز المعنوية. ومن أهم طرق منح الحوافز المعنوية<sup>277</sup>:

- المشاركة في اتخاذ القرارات والإدارة؛
- فرصة الترقية والتقدم والتقدير<sup>278</sup>؛
- ألقاب وأوسمة: اعتراف بالإنجازات والإبداعات التي تحققها الموارد البشرية؛
- خطابات الشكر والتقدير التي توجه للموارد البشرية ؛
- تمنح جوائز عن طريق تنظيم مسابقات؛
- الاشتراك في المصاريف والرحلات والحفلات الترفيهية؛

<sup>275</sup> جون فيشر، كيف تضع نظاما للحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، 2003، ص: 126.

<sup>276</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 210.

<sup>277</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع نفسه، ص: 212.

<sup>278</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر، عمان، 2007، ص: 208.

- التوجيه والتدريب والبعثات التدريبية و التبرصات؛
- تقييم الأداء على معايير سليمة وواضحة ومفهومة؛
- توفير الوظيفة المناسبة.

**2.2 .v الحوافز من حيث تطبيق على الموارد البشرية :** وهذا النوع من الحوافز ينظر من حيث المستفيد ينقسم إلى:

- **حوافز فردية:** تسمى هذه الحوافز بالفردية لأنها تدفع للفرد في ضوء جهده وفاعليته منفردا بغض النظر عم مستوى الجماعة<sup>279</sup>، وفي ظل هذه الحوافز يكون الحافز ماديا أو معنويا حيث يدفع للموارد البشرية مكافأة أو نسبة معينة بالإضافة إلى أجره العادي ، وهذا في حالة إذا زاد أدؤه عن الأداء العادي ، وهي طريقة تعتبر حافزا قويا للموارد البشرية على بدل الجهد أكثر وإنجاز ما مطلوب منهم بكفاءة ومهارات عالية .ومنه يمكن القول أنها تقدم على أساس الاستحقاق<sup>280</sup> وهنا يقسم الموارد البشرية إلى ثلاثة مستويات :

أ) **المستوى الأدنى ( أقل من الأداء المعياري ):** لا يتضمن حوافز، أي أن الموارد البشرية الذين يدلون اقل جهد من الأداء المعياري لا يستحقون حافزا.

ب) **والمستوى المتوقع ( المعياري)و المستوى الأعلى (أكثر من الأداء المعياري):** فيتم تحديد نسب تصاعدية للحوافز. إلا ما يعاب عليها أنها تتطلب الرقابة قوية ، بالإضافة إلى أن الحوافز الفردية تولد المنافسة بين الموارد البشرية التي تؤدي إلى التوتر فيما بينهم مما يضر مما يضر بالعملية الأدائية ، ومن ثم فإنها لا تحقق الهدف المرجو منها.

- **حوافز جماعية:** وهي حوافز تدفع على أساس الجهد والتميز الجماعي في الأداء ن وفي هذه الحالة تكون وحدة الدفع الحافز على أساس جهد الجماعة أو فريق عمل ، وليس جهد الشخص المنفرد ، وكل

<sup>279</sup> عبد العزيز على حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 285.

<sup>280</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص : 244.

هذا نظرا للتغيرات الحاصلة في تشكيلة الموارد البشرية ومدى تجانسها والتعقيد في إجراءات التنفيذ المهام المختلفة، وكذلك للاتجاهات الإدارية الموارد البشرية المعاصرة ، فلقد أبرزت المتغيرات السريعة الحاجة إلى الحوافز الجماعية التي توفر الدعم المتكامل لإجراءات عمل فريق لمواجهة التغيرات، كما تأخذ هذه الحوافز أشكالاً متعددة أكثر شيوعاً ما يلي<sup>281</sup> :

أ) **المشاركة في الأرباح**: تقوم فلسفة هذه الطريقة على أن أرباح التي تحققها المؤسسة إنما هي نتيجة وانعكاس جهد جماعي بذلته الموارد البشرية، وتكون عبارة عن نسب مئوية تُحدها المؤسسة من قبل .

ب) **المشاركة في وفر التكاليف** : توزع على شكل نسب مئوية من اللوفر المالي الذي حققته الموارد البشري من خلال ضبطهم وتخفيضهم للتكاليف ، فالمشاركة هنا هي بمثابة حافز جماعي يحث الجميع على عمل ضغط التكاليف ، لأن كل فرد له مصلحة في ذلك.

ج) **تمليك العاملين**: وهي طريقة تعتمد المؤسسة بتوزيع أسهمها على الموارد البشرية في نهاية السنة ، ومع مرور الزمن سيزداد حجم ملكيتهم ، مما يحدث لديهم شعور بأنهم ملاكاً وليسوا أجراً ، أي أنهم يملكون جزء من رأس مال المؤسسة .

د) **المشاركة في الأرباح المؤجلة**: وهي عملية مشتقة من المشاركة في الأرباح ، إلا أنها أرباح لا تدفع في آخر كل سنة وإنما تحتجز بأسهم وتستثمر لصالحهم لتحقيق المزيد من الأرباح، يحصل عليها الموارد البشرية عند نهاية خدمتهم الوظيفية في المؤسسة أو لي أي سبب كان سواء تقاعد أو الاستقالة أو أي سبب آخر .

**3.2 .V . حوافز من حيث جاذبيتها** : وهذا النوع ينظر إلى الحوافز من حيث جاذبيتها أنها تنقسم إلى:

- **الحوافز الإيجابية** : يوصف الحافز بأنه إيجابي عندما يحمل مزايا معينة للموارد البشرية لمقابلة التوقعات المطلوبة منهم، أي أداءه لعمله بالكفاءة المطلوبة وحسب المعايير المحددة، ادن كل الحوافز التي تطرقنا إليها تعتبر حوافز إيجابية.

<sup>281</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 519.

فالحوافز الايجابية تهدف إلى تحسين أداء المورد البشري وزيادة جهودهم، لأنها تستند إلى قاعدة سلوكية هامة وهي ، أن الموارد البشرية تميل إلى تكرار السلوكيات التي تكون نتائجها ذات أداء إيجابي ، وبالتالي فإن الحوافز الايجابية تؤدي إلى ترغيب التكرار السلوك الايجابي المناسب ولكي تكون الحوافز ايجابية أو ذات تأثير ايجابي ينبغي :

- البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهيئ الجو الملائم للعمل دون معوقات أو إحباط.

- البحث عن الوسائل التي تشجع الموارد البشرية على بدل الجهود والأداء بصورة التي تحقق الأهداف المرسومة أو المسطرة.

- **الحوافز السلبية:** يقصد بالسلبية حرمان الموارد البشرية من مزايا معينة أو توقعه لعقاب محدد نتيجة عمل معين غير مرغوب ، أي معاقبة العامل المذنب أو المهمل ماديا ومعنويا <sup>282</sup> ، وتهدف الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك من خلال مدخل العقاب والردع ( الخوف ) ، والتخويف ، وأهم هذه الحوافز السلبية :

- التوبيخ واللوم والتنبيه و الإنذار؛

- الخصم من الأجر ؛

- الحرمان من العلاوات أو الترفقيات ؛

- إدراج اسم المورد البشري المقصرة أو المهملة في قائمة خاصة..الخ.

إن الجانب السلبي للحوافز يعمل على تذكير الموارد البشرية بالعقاب ومن ثم انضباطهم ، كما أن للحوافز السلبية آثار ضارة إن لم تحسن إدارة استخدامها لأنها تسبب العداء بين الإدارة والموارد البشرية ، وتحول اهتمامهم إلى تجنب العقاب ومن ثم اختلاق الأعذار ، والانصراف عن العمل والحد من الإبداع وبدل الجهود .

خلاصة القول، الأفراد وبصفة عامة، والمبدعون المولدون للأفكار الجديدة والمعارف الخلاقة تشيها حوافز مختلفة في أوقات مختلفة، والإدارة الفاعلة والمبادرة والمساهمة التي تعلم بالحوافز يفضل استخدامها في كل موقف على حدا، والاختبار الأساسي لتحفيز الأفراد إنما يتأكد بالنتائج الايجابية أو السلبية لعملية أسلوب التحفيز.

<sup>282</sup> محمد فالخ صالح، مرجع سبق ذكره ، ص : 120.

### 3. V. البرنامج العملي وأساليب الحديثة لنظام الحوافز

تكتسب نظم الحوافز وفعاليتها أهمية خاصة في توجيه السلوك في المؤسسة الهادفة إلى رفع الابتكار والإبداع، وبالتالي تحقيق الأهداف، لذلك وجب على الإدارة استخدام نظام يلاءم طبيعة دوافع الموارد البشرية والبيئة التي يؤمل أن يحقق فيها الرضا وأهداف المؤسسة.

#### 7. 1.3. البرنامج العملي لتصميم نظام الحوافز : إن إدارة المؤسسة تلعب دورا هاما في رسم سياسة

إيجابية وفعالة للحوافز، وذلك عن طريق التعرف على رغبات المبدعين والمفكرين بصفة خاصة، والموارد البشرية بصفة عامة وحاجاتهم حتى تكون أساسا لاختيار أنواع الحوافز الملائمة، ويتم التعرف على رغبات الموارد البشرية بطرق مختلفة، كطريقة توزيع الاستقصاء يطلب فيها تحديد وجهات النظر فيم ا يتعلق ببعض الأمور مثل سياسة الأجور، نظم ولوائح العمل، ساعات العمل وطول فترات الراحة<sup>283</sup>.. الخ ، أو قد يتم الاتصال مباشرة مع الأفراد في مقابلات شخصية وندوات ، أو قد يتم استخدام صناديق الشكاوي والاقتراحات كوسيلة يعبر فيها الأفراد عن آرائهم، كما يمكن للإدارة المؤسسة أن تعتمد على المشرفين والرؤساء في التعرف على رغبات ومشاكل الأفراد .

لتأتي بعدها خطوة دراسة وتحليل النتائج التي أسفرت عنها النتائج من تقصي الآراء أو المقابلات، وبناء على هذه النتائج تقوم إدارة العليا باختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع تلك الرغبات وتصميم كيفية حصول الأفراد داخل المؤسسة عليها .

كما نبغي على إدارة المؤسسة تقديم نظم الحوافز وشرحها لهم و اخذ آرائهم وملاحظاتهم في الاعتبار، عند وضع النظام في صورته النهائية:

واهم خطوات برنامج عملي لتصميم الحوافز ما يلي :

- تعرف على دوافع الأفراد ؛

- تحديد أولويات الدوافع من جهة نظر الموارد البشرية؛

<sup>283</sup> عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تمييز حدود، المكتبة المصرية ، المنصورة، مصر، 2008، ص:275.

- تحديد معايير شروط الحوافز ( أي مواصفات الابتكار والإبداع والأداء أو السلوك الذي يمنح الحافز بسبب)؛
- تقدير قيمة الحوافز الممكن صرفها خلال مدة زمنية قادمة ؛
- إعلان عن نظام الحوافز بين الأفراد وإكساب ثقتهم واقتناعهم بعدالته؛
- أخذ بعين الاعتبار سرعة تقديم الحوافز حال استحقاقها؛
- من المهم متابعة تطبيق النظام والتأكد من استمرار فعاليته؛
- عدم فعالية النظام يجب إدخال عليه تغيرات تناسب تطور أوضاع العاملين وظروف المؤسسة.

#### V. الأساليب الحديثة للحوافز: نظرا لعدم فاعلية أساليب الحوافز التقليدية في دفع الأفراد إلى

- الإبداع والابتكار لما هو جديد للأداء العالي، ظهرت بعض الأساليب الحديثة نذكر منها:
- أساليب الحفز عن طريق المشاركة: الموارد البشرية بطبعهم يميلون عادة إلى دعم القرارات التي يشاركون في وضعها ، لهذا جاءت فكرة الإدارة بالمشاركة ( أي زيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات).
- أسلوب توسيع العمل: إن إضافة واجبات ومسؤوليات إلى العمل الأساسي بدل من القيام بعمل محدد ومتخصص يساعد على زيادة الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين ومنه يساعد على حفز الأفراد على أداء أعمالهم .
- أسلوب إثراء العمل : إن إعطاء فرص كثيرة وحرية أوسع في التخطيط وتنظيم ومراقبة أعمال المورد البشرية يعني زيادة التوسع في الأعمال وبالتالي زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا الأسلوب يؤدي إلى حفز الأفراد فهو يرفع الروح المعنوية وبالتالي زيادة الجهود الفكرية والعملية .
- أسلوب الإدارة بالهداف : يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب انتشارا واستعمالا نظرا لأهميته كأسلوب من أساليب الحفز، وهو يقوم على إشراك المرؤوسين في تحديد أهداف المؤسسة .
- أسلوب تأهيل العاملين: لمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية في البيئة تعمل بها المؤسسة لابد من تأهيل الموارد البشرية ، وذلك بتوجيهه م وتكليفهم مع أهداف المؤسسة، وسياستها وطبيعة العمل بها عن طريق برامج تدريبية ملائمة تساعدهم على تعلم أصول العمل وإتقانه هذا الأسلوب يتضمن الموارد

- البشرية القدامى والجدد، حيث هذا الأسلوب ويشعر العاملين بأنهم جزء من المؤسسة مما يولد لديهم الشعور بالرضا و الطمأنينة ويحفزهم على بدل الجهد .
- أساليب أخرى: إن اهتمام بالروح المعنوية للموارد البشرية يعتبر من الأساليب الحديثة للحفز، وذلك عن طريق قيام الإدارة بما يلي:
- وضع منهج إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات للموارد البشرية اتجاه المؤسسة.
- وضع صندوق الاقتراحات لكي يستطيع الفرد التعبير عم مشاكلهم وآرائه وأفكاره.
- وضع نظام فعال لحل الشكاوي والنزعات التي تنشأ داخل المؤسسة بين الأفراد.

#### 4. v . علاقة الحوافز بإدارة المعرفة

إن جوهر الإبداع هو الفكر الذي ليس لها مصدر إلا الإنسان، فالمعرفة الجديدة عنصر مهم لتطوير المنظمة، وهذا ما يعني أن حرص المنظمات على التميز أن لا تألوا جهدا في إتاحة المجال للعاملين فيها لتنمية الإمكانيات والإبداع، وحيث أن الجوهر الأساسي للمنظمات المتميزة يقوم على تبنيتها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتبلورها في منهجين فكري وعلمي على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع كهدف متحدد ومطلوب، وتؤصل ذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ، وحتى يكون هناك تنظيمي إبداعي يجب توفر عناصر أساسية، وهي أن تبنى مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الإبداعية، وصياغة هذه القيم وترجمتها في نظم و أساليب تؤصل الإبداع في كل نشاطات المنظمة، وكذلك ابتداء النظم والأساليب والحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ بالقدر الذي يحقق التزامهم بها.

وهذا يوضح مدى عد الحوافز مقوما رئيسيا في المنظمات المبدعة، بل ركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنمية في هذا المجال في ظل وجود إدارة المعرفة، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز بل لابد من ربطها بالأداء و الإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز ثمارها الموجودة وتعتمد علاقة الحوافز بإدارة المعرفة على ظروف منحها وهدفها، فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم لهذا الحافز

أن تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفاً أو معدوماً<sup>284</sup>.

ويقضي نظام الحوافز السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع، فالحوافز المادية مثل المكافآت و الأجر المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقت الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه.

والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة.

كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، حيث أن مناخ العمل الذي تسوده المحبة والوثام والتعاون والعمل على تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع فيما يتعلق بسياسة الحوافز ومنها:

- عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع ، من حيث غموض الدور وعدم وضوح الأهداف والخوف من السخرية عند طرق أفكار وتصورات جديدة تخالف المألوف ، إضافة إلى عدم المشاركة في الآراء بين الرئيس والمرؤوس والتمسك الشديد بالأنظمة وتغيب المتميزين داخل المنظمة.
- وضع نظام موحد للحوافز ، فمن الخطأ وضع نظام موحد لعدد من المنظمات التي تختلف أنشطتها ، إذ تختلف الحوافز بما يتناسب وكل بيئة أو منظمة أو نشاط وحسب العاملين، كذلك من الأمور المحبطة للإبداع المساواة بين الفرد المبدع وغير المبدع.

عساف، عبدالمعطي، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، مسقط، 1995م، ص 42<sup>284</sup>

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الثالث تبين أن نجاح أي منظمة معاصرة أن تكيف وتتعامل بيئتها الداخلية وتواكبها مع التغيرات السريعة والمتطورة لتغيرات البيئة الخارجية، وهذا بإيجاد عوامل مرتبطة بثقافة تنظيمية مناسبة للمؤسسة تمكنها من دعم وتوفير الجو والمعلومات والظروف اللازمة لتحقيق أهدافها، واتخاذ القرارات الصائبة نحو طموحها، فكان لازم لتحقيق ذلك وجود قيادة فعالة طموحة، سهولة انسياب معلومات بين المستويات المؤسسة من خلال نظم معلومات، هيكل تنظيمي مرن، ورأس مال فكري قادر على الابتكار والإبداع، يدعمه بنظام حوافز مشجع، وهذا كله مرتبط بثقافة تنظيمية مرنة تقوم على المشاركة في تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، فإذا ضعفت هذه العوامل فلن تتوفر ثقافة تنظيمية بناء قائمة على عوامل قوية حتى تحقق الانسجام بين موارد المؤسسة بمختلف معانيها، ولم يؤدي إلى صعوبات والتي بدورها تؤدي إلى علاقة مؤثرة سلبيا على تطبيق برنامج إدارة المعرفة .

# الفصل الرابع

## مقدمة

تدعيما لما تم تقدمه في الجانب النظري ونظرا لطبيعة الموضوع التي تقتضي محاولة إسقاط مفاهيم النظرية على الواقع العملي ومعرفة مدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية، ومن اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة المتعلقة بمدى أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية.

ونظرا للدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، والتي تدخل ضمن المكونات الأساسية للمنظمة حيث تكمل البنية الأساسية للمنظمة بصفة العامة، وإدارة المعرفة بصفة خاصة، حاولنا في هذا الفصل أن نقدم منهجية الدراسة، وأهم النتائج والمقترحات التي تم التوصل إليها، فيما يخص مدى إدراك أفراد مديريات جهورية عبر الوطن التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر، ولمفهوم الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة المعرفة من خلال عواملها المتمثلة في القيادة، الهيكل التنظيمي، نظام المعلومات، العاملين ونظام التحفيز، ومدى مساهمتها في تفعيل نظم المعرفة وإدارتها.

## 1. التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

إن الثقافة التنظيمية تشهد في عالمنا اليوم اهتماما كبيرا نظرا لطبيعة الدعم الذي تقدمه لعمليات إدارة المعرفة ، وذلك للارتقاء بمستوى الأداء المؤسسة، كما أن هذا القرن يشهد تطورات هائلة في مختلف المجالات ومن أهمها مجال الاتصال، وقد جلب معه تحديات كبيرة للمؤسسات، وكون السوق الجزائرية في هذا المجال تتسم بالأهمية والمنافسة الشديدة والحيوية ، حيث جلبت كل الشرائح من إدارات ومهنيين ومؤسسات نتيجة الخدمات المتطورة والحديثة التي تقدمها لهم حتى صار كأنه الوريد الذي يبعث الحياة في كل أطراف وجوانب حياتهم اليومية . وعليه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى هذه المؤسسة والتحديات التي تواجهها والإستراتيجية المتبعة لمواجهة هذه التغيرات السريعة وذلك بأخذها كنموذج فعلي هام لهذه الدراسة .

### I. 1. نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

إن هذه المؤسسة لم تكن وليدة الصدفة بل كانت حصيلة جهود ناجحة عن جملة إصلاحات عرفها قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تطويره وتحديثه وعصرنته والالتحاق بالدول التي عرفت تقدما وازدهارا في هذا المجال والسير على الدرب الذي سارت عليه ، كالدول الأوروبية منها فرنسا التي سبقتنا بعشرية كاملة ، ودول أفريقيا كالمغرب وتونس اللتان قام بعملية الفصل بين المؤسستين في سنة 1996<sup>285</sup> . فكان على الجزائر أن تسير وتحدو حذو هذه الدول فباشرت وشرعت في تقديم الإصلاحات على هذا القطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال خاصة وهي على أبواب الانضمام إلى المنظومة العالمية لتجارة ، وقبل ذلك مع بلدان الاتحاد الأوروبي، الذي يفرض عليها مسايرة والاستجابة للتغيرات السريعة في هذا العالم ، هذا فرض الإصلاحات التي كانت سنة 1999 ، والتي ختمت بميلاد قانون جديد في أوت 2000 تضمن فكرتين أساسيتين هما<sup>286</sup> :

- إنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات .
- الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقها لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا وتكفل هذه الهيئة أساسا بالحرص على توفير منافسة فعلية ونزيهة في كل من مجال البريد والاتصالات بالإضافة إلى تخطيط وتسيير ومراقبة مجال الذبذبات ومعالجة الخلافات بين المؤسسات المستغلة للقطاع .

<sup>285</sup> وثيقة خاصة بالصلاحيات وتطوير قطاع الاتصالات في الجزائر مقدمة من طرف اتصالات الجزائر

<sup>286</sup> نفس المرجع.

- كما تم إنشاء متعاملين مستقلين تماما هما مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي بريد الجزائر، ومؤسسة ذات أسهم برأسمال عمومي يقدر ب  $100.000.000^{287}$  دج، المقيد في السجل التجاري برقم 0218083B هو ملك الدولة بنسبة 100% هي اتصالات الجزائر، ليرتفع إلى 500.000.000 بتاريخ 2006/09/03 فتصبح ثاني شركة وطنية للموارد المالية بعد شركة سونطراك.
- وقد انبثقت عن كلتا المؤسستين مؤسسات فرعية تابعة تختص بخدمات فرعية : البريد السريع التابعة لبريد الجزائر وموبليس وجواب للإنترنت التابعة لاتصالات الجزائر، وبينما قامت مؤسسة بريد الجزائر باحتكار قطاعها لمختلف الأنشطة البريدية، فان سوق الاتصالات فتح وذلك ببيع رخص لاستغلال شبكات الهاتف النقال مما أدى إلى دخول متعاملين آخرين في مجال الاتصالات وتكنولوجيات عالية:
- أوراس كوم للاتصالات الجزائر ATO التي تمكنت من رخصة الاستغلال في 2001 شهر جويلية بمناقصة قدرت ب 737 مليون دولار أمريكي  $^{288}$ .
- والوطنية للاتصالات الجزائر ATW التي حصلت على الرخصة في سنة 2003 في شهر ديسمبر بمناقصة قدرت ب 421 مليون دولار  $^{289}$ .
- وبذلك يكون سوق الاتصالات الجزائر عرف انفتاحا كليا وبشكل تام باتفاقيات وقواعد محترمة ومنافسة نزيهة وشريفة.
- وكان النشاط الرسمي والفعلي لاتصالات الجزائر في 1 جانفي 2003 ودخلت عالم التكنولوجيا الحديثة للأعلام والاتصال بثلاثة أهداف رئيسية :
- المرء ودية .
  - الفعالية.
  - جودة الخدمات.
- ومنه يكون الوضع في مجالات التقنية والاقتصادية والاجتماعية جملة من التحديات والانجازات وذلك لأجل تجسيدها على أرض الواقع للوصول إلى الريادة والمحافظة على مكانة تنافسية في وسط تنافسي شرس يعتمد على تكنولوجيات جديدة وحديثة، وتحقيق أبعاد في الخدمات الدولية أي تجاوز الشهرة الحدودية الجزائرية ، ولقد حققت البعض منها والباقي على صدد التجسيد ما يلي  $^{290}$  :

$^{287}$  جريد الاتصالات الجزائر ، " مراسم توقيع اتفاقية الجماعة الأولى لمؤسسة اتصالات الجزائر "، جريد اعلامية، العدد 0 سبتمبر 2003 ، ص: 6 .

$^{288}$  [http:// : www. Otalgerie.com](http://www.Otalgerie.com)

$^{289}$  [http:// :www. moc.ayinataW](http://www.moc.ayinataW)

- محاولة الرقي بالمعلوماتية في المجتمع الجزائري على غرار ما يحدث في الدول المتحضرة في هذا المجال .
- جعل شبكة الوطنية للاتصالات تسير التطور و العصر وذلك بجلب وإدخال مكثف للتكنولوجيات الحديثة والرقمية الكاملة للشبكات وتشغيل الخدمات الجديدة مثل الانترنت ، الحوسبة التامة للتسيير التقني ، التجاري والمالي .
- جعل الشبكة الوطنية للاتصالات مرتفعة الطاقة من خلال :
- إنجاز شبكة تراسل وطنية ذات ألياف بصرية يقدر طولها ب 23.935 كلم بسرعة قدرها 10 جيقايت و 25 جيقايت، مطلع 2014<sup>291</sup>.
- وخطوط دولية بدأت بألياف بصرية تقدر بسرعة 10,5 جيقايت تربط الجزائر باسبانيا وارتفعت حاليا إلى 40 جيقايت.
- تشغيل أرضية انترنيت ذات 10000 مشترك بداية مع إمكانية توسيعها إلى 15000000 مشترك في مطلع سنة 2015 حيث تتوفر هذه الشبكة على مختلف خدمات (PTF; BEW; LIAM....) وكذا الخدمات المميزة (ECNEREFNOC ,NOISIV ,PIRUSXIOV ,GNINAERTS,LEUSIV OIDUA)
- توفير 500000 خط جديد بداية في شبكة الهاتف النقال MSG التابعة لاتصالات الجزائرية ثم إضافة خطوط جديدة.
- توسيع شبكات تراسل المعطيات بين هيئات الاقتصادية والمالية كالبنوك، بريد الجزائر، سونلغاز، شركات التأمينات ...
- إنجاز مشاريع تخص قطاع التعليم عن بعد إلى جانب إنجاز حظيرة معلوماتية وجامعة افتراضية بالجزائر العاصمة
- إدخال الهاتف النقال عبر الساتل ayaaruhT.
- والملاحظ في الجزائر أن أكبر المؤسسات ذات القطاع النشاطي الكبير تربط شبكات الانترنت بمقرات الربط عن طريق شبكة " جواب "، منها البنوك ، التعليم العلي ، التربية الوطنية، البريد، المحروقات، التكوين المهني، ومختلف الإدارات.
- إذا بسبب هيكله البريد والمواصلات بقانون رقم 03/2000 والذي كانت تصب فيه الجزائر إلى مخرج أساسي بتطوير هذا القطاع ليواكب العصر وأحداث التكنولوجيا العالمية، كان ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر في أوت 2001، وبدأ نشاطها الفعلي والرسمي في 01 يناير 2003 ، وكان العامل الأساسي المحدد هو أن تأخذ مكانة

<sup>290</sup> معطيات من مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة بمستغانم.

<sup>291</sup> [www.moceteiregla.zd.ra.xedni.php?p=ta\\_eriotsih\\_eriotsih\\_snoitasilae](http://www.moceteiregla.zd.ra.xedni.php?p=ta_eriotsih_eriotsih_snoitasilae), 15-08-2014.

رائدة من رواد النشاط في الجزائر على مستوى الخدمات وشبكات الاتصال، ويهدف إلى إيجاد شراكة للنوعية على المستوى الوطني والدولي، مساره يهتم مقارنة أحسن البرامج والخطط الوطنية والدولية، أي بالطموح إلى الوصول إلى درجة عالية في مجالات التقنية والاقتصادية والاجتماعية، ومنه تكون مسؤولية المؤسسة تقع على ثلاثة ميادين هي :

- **المساهمين:** مراعاة المساهمين مع الحفاظ على مصالحهم.
  - **الزبائن:** تسعى من أجل تقديم كل الخدمات ذات النوعية العالية لكسب ثقتهم.
  - **الموارد البشرية:** إرضاء متطلبات العمال مع توفير استراتيجيه إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من هذه الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها.
- فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال متوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد. فاتصالات الجزائر تسيروها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية إقليمية: لكل من (الجزائر. وهران. قسنطينة. سطيف. عنابة. ورقلة. بشار. الشلف. باتنة. تيزي. البليدة. تلمسان). أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية"<sup>292</sup>.

## I. 2. أهداف اتصالات الجزائر

إن الأهداف الإستراتيجية التي تسعى مؤسسة اتصالات إلى تحقيقها يمكن تقسيمها كالتالي :

### I. 1.2. في المجال التنظيمي:

- تسعى المؤسسة إلى تطوير وتحسين النظام الداخلي ومختلف فروعها بصفة دائمة بما يواكب تغيرات البيئة بصفة عامة؛
- توفير قنوات اتصالية متطورة ومتعددة لأجل تحقيق سياسة اتصالية ومعلوماتية على أسس حديثة ومتطورة داخليا وخارجيا؛
- إدخال واستعمال وسائل التسيير التجاري والتقني المتطورة والفعالة؛
- بناء إستراتيجية تدريبية وتكوينية للموارد البشرية لأجل رفع قدراتها ومهاراتها لمواكبة التطورات والتغيرات في جميع الميادين؛

- نظام حوافز عام يجد فيه الموارد البشرية لدى المؤسسة العدالة والإنصاف للأخذ بعين الاعتبار المقياس الداخلي للمؤهلات والمسؤوليات من جهة ، والمساهمة الفردية في الكفاءة الجماعية من جهة <sup>293</sup>.

### I. 2.2. في المجال التجاري:

- تقديم خدمات ذات جودة عالية ومميزة وبصفة مستمرة للتحقيق الدائم للقيمة المضافة الجديدة؛
- الوصول إلى المكانة المميزة في اتصالات المحلي والدولي وشهرة واسعة؛
- الحصول على أكبر حصة سوقية في الجزائر ومضاعفة الأرباح وزيادة حجم المردودية ؛
- ادخل تكنولوجيات متطورة وجديدة لمواجهة المنافسة الحادة بتقديم خدمات مميزة ومتكاملة؛
- بناء شراكات إستراتيجية وطنية ودولية في مختلف قطاعات الإنتاج والخدمات الناشطة بها؛
- إستراتيجية العمل على استقطاب واكتساب رضا الزبائن الحاليين .
- في المجال التقني : - بناء توزيع مكثف وجديد للشبكات اتصالات الجزائر التقنية في جميع المجالات واحداث نقاط شبكات ونقاط جديدة في مناطق مختلفة؛
- مشروع الباكبون الحديثة يتم إتمامه وتطويره على أساس أحدث التكنولوجيات الاتصالات (DWDW،IP/MP)؛
- تعميم نظم التحويل الرقمية في مجال البصريات وتجسيد نظام تسيير ومراقبة الشبكات التكنولوجية؛
- بناء طرق وقنوات التحويل الوطنية والدولية عن طريق بناء ركائز ومحطات جديدة بتكنولوجيا (MDW).

### I. 3. أهم الإصلاحات في مؤسسة الاتصالات

الإصلاحات بشكل عام يمكن تعريفها بأنها العمل على إنجاز الأهداف المرتقبة مستقبليا ، والتي يمكن تقديم البعض منها كالاتي:

- تحفيز الاستثمار في قطاع الاتصالات باعتباره القوة المؤثرة في النمو والتنمية الاقتصادية على الصعيد الوطني؛
- تشجيع الابتكارات المدفوعة بالتقدم التكنولوجي وقوى السوق ، ودعم تنمية بيئة تنافسية مفتوحة، حيث تم تغيير البناء ذو الطابع الأحادي إلى نظام يتصف بتنوع العناصر المشاركة في السوق العامة والخاصة منها على حد سواء؛

<sup>293</sup> جريدة اتصالات الجزائر، " مرجع سبق ذكره "، ص: 43.

- الانفتاح التدريجي للقطاع أمام المنافسة الحرة، سواء في مناطق القطاعات فرادا، أو السوق ككل، ولكن مع وجود قواعد تنظيمية صارمة إلى حد كبير؛
- استحداث إطار قانوني مناسب لهذه الغايات الجديدة، مصحوب بالمرونة اللازمة لاستيعاب التغيرات الناجمة عن التقدم التكنولوجي؛
- كما قامت مؤسسة اتصالات الجزائر بتجسيد سياسة هدفها توسيع شبكتها التجارية على كامل التراب الوطني كالهاتف الثابت والانترنيت والهاتف النقال، بهدف ضم إلى هذه الشبكة كل فكانت حصيلة الانجازات من سنة 2003 الى غاية سنة 2013 كالاتي<sup>294</sup>:
- طول الشبكة الأرضية للألياف البصرية 15000 كم سنة 2003 ليصل منتصف 2013 إلى 47000 كم .
- من 2.5 Gbps في سنة 2000، وصلت سعة شبكة الاتصالات 350 Gbps في الشمال و120 Gbps في جنوب البلاد.
- بفضل أجهزة التكنولوجيا الجديدة ثم تحديث الشبكة إلى نسبة 14% في شهر مارس 2013 ويمتد هذا البرنامج على 48 ولاية لتحديث 3 ملايين نقطة نفاذ ومن بينها 1 مليون مبرمج لسنة 2013.
- ارتفع عدد الزبائن لخدمة الهاتف من 2.079.464 في سنة 2003 إلى 3.267.183 في شهر مارس 2013 ن أي زيادة قدرها 57%.
- الانترنيت كذلك هو خدمة عرف تزايد ملحوظ فمن 178.707 مشترك سنة 2007 إلى 1.188.201 مارس 2013، حيث 60% منهم يستفيد من خدمة الانترنيت ذو التدفق السريع، وهو ما يدل على جودة هذه الخدمات من جهة وعلى بداية انتشار الوعي المعلوماتية من جهة أخرى .
- في سنة 2003 كان أقصى تدفق الاتصالات على شبكة الهاتفية هو 64kbps، أما اليوم فيمكن أن يصل إلى 20Mbps مع تكنولوجيا ADSL2+<sup>295</sup>.
- والهدف من تقديم هذه الإحصائيات والتي هي إحصائيات إيجابية للمؤسسة حسب معلومات المستوفاة لدينا ، بمعنى آخر من الضروري لتحقيق الأهداف المرجوة في مضاعفة الزبائن وتقديم الخدمات الجيدة يتطلب إدخال طرق جديدة في إدارة المعارف لدى المؤسسة لم واكبة التغيرات البيئية الحاصلة في السوق الجزائري لاسيما التغيرات التكنولوجية، لكن السؤال المطروح هنا هل هذه المؤسسة تبنت إدارة المعرفة، إدارة تجعل من مواردها قادرة على التكيف مع هذه التغيرات؟ وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار وحتى الريادة في السوق الذي أصبح يتميز بالإبداع والابتكار، وبالكفاءات العالية والمهارات والقدرات المكيفة والقادرة على الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات التي

<sup>294</sup> [www.sptth.noitadneserp=p?php.xedni/RA/zd.moceteiregla](http://www.sptth.noitadneserp=p?php.xedni/RA/zd.moceteiregla), 15-08-20014

<sup>295</sup> Idem.

أصبح تنبؤ بها صعب، والإجابة على هذا السؤال تكون في المباحث اللاحقة من هذا الفصل وذلك بتطرق إلى عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة على تطبيق إدارة المعرفة.

## II. عرض وتحليل النتائج

اشتمل مجتمع الدراسة على إطارات وأعوان بعض المديرية الوطنية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر والبالغ عددهم 12 مديرية عبر التراب الوطني توظف حوالي 653 (مدير مركزي، نائب مدير)، و7204 إطار عادي، و5372 عون تحكم، و13542 عون تنفيذي، وبالتالي مجموع الإطارات والأعوان 26771 إطارا وعونا، يعملون في مديرية ووكالة على المستوى التراب الوطني، ونظرا لصعوبة دراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة بسبب إتساع وضخامة حجمه، وعدم توفر الوقت للقيام بدراسة شاملة على هذا الأساس كان لازما علينا الاعتماد على أسلوب العينات، فاخترنا خمسة مديريات كالتالي (مديرية وهران، شلف، بلدية، الجزائر العاصمة، سطيف)، بمعدل عدد موظفين 1310 من جميع المستويات، و من تم توزيع 350 استبانته على عينة من الأفراد المعنيين، فاسترجعت 293 استبانته، منها 262 قابلة للتحليل الإحصائي بمعدل 74.85% من خلال استعمال البرامج الإحصائية SPSS.

### II. 1. خصائص العينة

تم عمل إطار وهو قائمة مسلسللة بأسماء المديرية الولائية وعدد موظفين بها- أنظر ملحق رقم- (2) فيها مرقمة على التوالي، كما تم اختيار عينة عشوائية مقدارها 26.71 % من أعداد الموظفين من المديرية المختارة عشوائيا، بذلك حصل الباحث على أعداد الموظفين الذين تم اختيارهم من كل مديرية، ( 71 موظف من مديرية وهران، 62 موظف من مديرية شلف، 78 موظف من مديرية بلدية، 80 موظف من مديرية الجزائر، 59 موظف من مديرية سطيف) ومن ثم اختبار هذا العدد من الموظفين عشوائيا داخل كل مديرية، ومن خلال المعلومات العامة التي تضمنها الجزء الأول لاستبيان، قمنا باستخلاص الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ثم تقديمها في شكل تكرارات ونسب مئوية، ومن تم استخراج بعض الإشارات والدلالات لكل جانب وفيما يلي تفصيلها.

I. 1.1 بيانات الجنس والعمر : جدول رقم (7) أكثر من نصف العينة وبنسبة بلغت ( 55.3%) كانت من الذكور، وعددهم 153 في حين بلغت نسبة الإناث ( 44.7%) وعددهم 109 إناث، ويتضح من

هذا الجدول أن نسبة الذكور متوافقة نسبيا مع الإناث في مجتمع الدراسة، وهذا ما يدل على أنه أصبحت نية ثقافية مؤسسة تعطي فرصا لتوظيف المرأة في مجال الإدارة وغيرها.

الجدول رقم (7) بيانات الجنس للعينة المختارة

الجنس	إطارات	%	أعوان	%	التكرار	%
ذكور	85	55.55	68	44.44	153	58.39
إناث	79	72.47	30	27.52	109	41.60
المجموع	164	62.59	98	37.40	262	100

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد على برنامج spss

- العمر: جدول رقم(8) تم تقسيم فيه أفراد عينة الدراسة إلى ستة مجموعة، كل فئة تضم فئة عمرية معينة كالآتي:

الجدول رقم (8) التوزيع النسبي للأفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 20 سنة	00	00
30-21 سنة	75	28.62
40-31	85	32.44
50-41	57	21.75
60-51 سنة	30	11.45
أكثر من 61 سنة	15	5.72

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ أن أكبر نسبة هي 32.44% وهي الفئة العمرية المحصورة بين 31-40 سنة ويليها 28.62% وهي الفئة العمرية المحصورة بين 21-30 سنة، وهو ما يدل على أن المستوى العمري يميل الى التوازن، وفيه دلالة كذلك على تشجيع للفئة الشبانية للاستفادة من معارفها وخبراتها وإدماجها في نظام المعرفة للمؤسسة.

### I. 2.1. المؤهل العلمي والمركز الوظيفي : جدول رقم (9) تم تقسيم أفراد العينة إلى أربعة مجموعات

على أساس المؤهل العلمي وإجابات عينة المبحوثة، فكانت غالبية العظمى من العينة الحاصلين على مؤهل جامعي ليسانس بنسبة 72.90%، يليهم نسبة 20.22% على المستوى نهائي، في حين أن نسبة 4.96% من العينة من حملة الماجستير، ونسبة 1.90% الحاصلين على درجة دكتوراه ، وهذه النسب المثوية يمكن أن نستخلص منها أن هناك كفاءات بشرية معتبرة مؤهلة ولها قدرة على التأقلم وإدراك أبعاد إدارة المعرفة.

### الجدول رقم(9) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ذكور	إناث	التكرار	النسبة المئوية%
دكتوراه	04	01	05	1.90
ماجستير	08	05	13	4.96
ليسانس/ مهندس	80	111	191	72.90
نهائي ثانوي/ فأقل	33	20	53	20.22
المجموع	125	137	262	100

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد على برنامج SPSS

- **المرکز الوظيفي:** بسؤال عينة البحث عن المركز الوظيفي الذي تشغله، تم تقسيم أفرادها إلى أربعة مجموعات حيث ضمت الأولى المديرين، وضمت المجموعة الثانية النواب ومساعدتي المدرين، والثالثة مجموعة رؤساء الأقسام والمصالح، أما المجموعة الأخيرة فضمت الأعوان التنفيذيين وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(10) : التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	السبة المئوية%
مدير	25	9.5
نائب مدير	33	12.59
رئيس مصلحة أو قسم	61	23.29
عون تنفيذ	143	54.58
المجموع	262	100

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد على برنامج SPSS

من خلال هذه النسب والتي كانت أعلاه 54.58% وهي تمثل الأعوان التنفيذيين، وأقلها 9.54% وهي نسبة تمثل مدراء فهي نتائج منطقية في التدرج الهيكلي للمجيبين على الاستبيان، كما أنه ما يمكن استنتاجه وجود اهتمام على كافة المستويات بموضوع البحث.

### I. 3.1. سنوات الخبرة في مجال التوظيف،الدورات التدريبية خلال المسار المهني

الجدول رقم(11) الموالي يوضح بعد استطلاع رأي العينة عن سنوات خبرتهم تم تقسيم أفراد العينة إلى خمسة مجموعات كالتالي:

الجدول رقم (11): التوزيع النسبي لأفراد عينة المدروسة خبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة المهنية
33.96	89	أقل من 5 سنوات
27.86	73	من 05-10 سنوات
25.57	67	من 11-20 سنة
7.64	20	من 21-30 سنة
4.97	13	أكثر من 30 سنة
%100	262	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد على برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة التي تفوق العشر سنوات خبرة بلغت مجموع نسبتها 38.18% وهذا ما يكسبها خبرة وقدرات معرفية ومهنية في المؤسسة يجب استغلالها قبل تقاعدها ونقلها إلى طاقات الشبابية الأقل من عشر سنوات خبرة والتي هي مستقبل المؤسسة والتي تمثل 61.82% .

#### - الدورات التدريبية خلال المسار المهني

الجدول رقم (12) تم تقسيمه إلى الدورات التدريبية التي استفاد منها أفراد العينة، وقد قسم إلى خمس مجموعات وهذا حسب عدد الدورات التدريبية والتكوينية التي تلقاها كل فرد بالعينة المدروسة كالتالي:

الجدول رقم (12) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	دورات التدريبية
7.63	20	لم يتلقى أي دورة ( صفر دورة)
41.98	110	دورة واحدة
30.54	80	دورتان
12.59	33	ثلاث دورات

7.26	19	أربع دورات فأكثر
100	262	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول أن نسبة 41.98% تلقوا دورة تدريبية واحدة وهي نسبة معتبرة، لتليها نسبة 30.54% من تلقوا دورتان تدريبيتان، ثم نسبة 12.59% ثلاث دورات وأخيرا 7.26% أربع دورات فأكثر وهو ما يدل على التوجه السليم للمؤسسة حيث نجد نسبة 7.63% من أفراد العينة لم يتلقوا تدريبا وهو ما يوحي باهتمام المؤسسة بهذا الجانب الذي يفرض التأقلم وسرعة والتكيف مع متغيرات النشاط خاصة منها التكنولوجية.

## II. 2. أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

مصادر البيانات: اعتمد الباحث على مصدرين من البيانات وهما كالتالي:

II. 1.2. المصادر الثانوية: تم الاعتماد على الكتب، المقالات من خلال الملتقيات، والمؤتمرات والدوريات والأبحاث، وشبكة الإنترنت، لمراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة للحصول على المعلومات المطلوبة في تحديد متغيرات الدراسة والعوامل الخاصة بها وبناء إطار النظري.

II. 2.2. المصادر الأولية: بهدف جمع البيانات الأولية اللازمة لدراسة حالة ، تم الاعتماد على الاستبيان من خلال الدراسات والبحوث السابقة و تم تعديلها بما يتلاءم مع متغيرات الدراسة ومشكلتها.

## II. 3. المعالجة الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام مجموعة من الأساليب والمعالجات الإحصائية من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن هذه الأساليب:

- وصف عينة الدراسة.
- إيجاد التوزيع التكرارين النسب المئوية. وذلك لوصف خصائص مفردات الدراسة، ومعرفة نسبة أفراد العينة .
- إيجاد الوسط الحسابي الموزون و الانحراف المعياري، الوزن المئوي. لمعرفة مدى الانسجام والتوافق في الإجابات بين أفراد العينة وآرائهم.

- معامل الثبات (كرونباخ ألفا) ( crnobach alpha  $\alpha$  ). لمعرفة مدى قدرة الأداة ( استمارة البحث ) على تحقيق هدف الدراسة.
- استخدام ( t-test ). لاختبار فرضيتي الدراسة بقيمة اختبار قدرها (6) وفقا لمتوسط أداة الدراسة .
- كما تم الاعتماد على مقياس ثرستون ( thurstone ) لقياس الاتجاهات حسب الجدول رقم (14) الموالي بغية التعرف على آراء واتجاه المستجوبين.
- كما الاعتماد على مستوى دلالة أو المعنوية (  $0.05 \geq \alpha$  ) والذي يقابله مستوى الثقة ( 95% ) لتفسير نتائج الاختبارات المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة.

## II. 4. ثبات أداة الدراسة:

اكتفينا في هذه الدراسة باستخراج معاملات كرونباخ ألفا ( crnobach alpha  $\alpha$  ) للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس، وإجراء اختبار الثبات للأسئلة المستعملة في الاستبيان، فمعامل الارتباط ألفا من بين أهم الطرق المستخدمة لتقييم الثقة والثبات في القياس وتسمم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرتها على قياس درجة توافق أو الاتساق فيما بين المحتويات المتعددة للمقياس المستخدم.

وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة ألفا، لكن من الناحية التطبيقية يعد (Alpha  $\geq 0.60$ ) مقبولا في البحوث المتعلقة بالعلوم الاجتماعية، الجدول رقم (13) بين أن فقرات متغير إدارة المعرفة بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا ( crnobach alpha  $\alpha$  ) (0.753)، وبين فقرات الثقافة التنظيمية بلغت معامل كرونباخ ألفا ( crnobach alpha  $\alpha$  ) (0.848)، وتشير هذه القيم إلى ثبات أداة الدراسة حسب معاملات كرونباخ ألفا لاتساق الداخلي بين الفقرات، لأنه يتجاوز ( 0.6 )، ويدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات وصالح للاستعمال وفقا للمعايير العلمية والإحصائية المتعارف عليها، ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

جدول رقم (13) معاملات كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي بين كل فقرات متغير

كرونباخ ألفا (crnobach alpha $\alpha$ )	عدد الفقرات	المتغير	
0.763	5	توليد	إدارة المعرفة ( المتغير التابع )
0.756	5	التشارك	
0.771	5	تخزين	
0.723	5	تطبيق	
<b>0.753</b>	<b>20</b>	<b>الكلية</b>	
0.852	5	القيادة	الثقافة التنظيمية ( المتغير المستقل )
0.795	5	هيكل التنظيمي	
0.834	5	نظم المعلومات	
0.875	5	العاملين	
0.884	5	الحوافز	
<b>0.848</b>	<b>25</b>	<b>الكلية</b>	
<b>0.800</b>	<b>45</b>	<b>كافة متغيرات الدراسة</b>	

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد على نتائج الاستبيان.

### III. تحليل إجابات الأفراد والنتائج

#### III. 1. تحليل إجابات أفراد العينة

بعد تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان بصورتها النهائية على عينة الدراسة وتفريغ ما جاء فيها من بيانات ومعلومات من أجل معالجتها إحصائيا وفقا لتساؤلات الدراسة وبناء على الأسلوب الإحصاء من خلال استعمال

مقياس ثورستن (thurstone) لقياس الاتجاهات، وهذا من أجل الوقوف على إجابات أفراد العينة المبحوثة والبالغ عددهم 262 فردا بمختلف الوظائف من مجتمع الدراسة المتمثل في المديرية الإقليمية لمؤسسة اتصالات الجزائر. ويتدرج هذا المقياس على النحو التالي حسب الجدول الموالي.

الجدول رقم (14): معيار أداة الدراسة

المعيار	الدرجة	النسبة المئوية	المعيار	المستوى	النسبة المئوية	الدرجة	المعيار
دون المتوسط	40	5	أتفق بنسبة %40	عالي جدا	100	11	أتفق بنسبة %100
دون المتوسط	30	4	أتفق بنسبة %30	عالي	90	10	أتفق بنسبة %90
متدني	20	3	أتفق بنسبة %20	عالي	80	9	أتفق بنسبة %80
متدني	10	2	أتفق بنسبة %10	فوق المتوسط	70	8	أتفق بنسبة %70
متدني جدا	00	1	أتفق بنسبة %0	فوق المتوسط	60	7	أتفق بنسبة %60
				متوسط	50	6	أتفق بنسبة %50

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد مصادر علمية.

بين الجدول أعلاه وزن له 11 درجة الممثلة لحقل الإجابات أتفق بنسبة 100% إلى أدنى وزن له درجة الممثلة في حقل الإجابات بنسبة 0% بتدرج إحدى عشرة درجة كل درجة حالة معينة للاتجاه الاتفاق بشأن الاستبيان.

### III. 2. النتائج الإحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية

التحليل مبني على إجابات عينة الدراسة لمتغير الدراسة ولعناصر الفرعية المتمثلة في القيادة، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، العاملين، وأنظمة التحفيز، حيث خصصت لكل عنصر فقرات بلغ إجمالها ( 25 ) فقرة قسمت على النحو التالي:

I. القيادة وتقاس بالفقرات (1-5)

II. الهيكل التنظيمي والفقرات (6-10)

III. نظم المعلومات ويقاس بالفقرات (11-15)

IV. العاملين ويقاس بالفقرات (16-20)

V. أنظمة التحفيز تقاس بالفقرات (21-25)

أما بالنسبة للمتغير المستقل ( تنفيذ إدارة المعرفة ) فتمثل في عناصره ( توليد المعرفة ، التشارك بالمعرفة، تخزين المعرفة، تنفيذ المعرفة) ، وخصصت كذلك لكل عنصر فقرات بلغ إجمالها 20 فقرة قسمت على النحو التالي:

VI. توليد المعرفة (1-5)

VII. التشارك بالمعرفة(6-10)

VIII. تنفيذ المعرفة (11-15)

IX. تخزين المعرفة (16-20)

بعد ذلك تم اللجوء إلى البرنامج الإحصائي SPSS من خلال صب مختلف البيانات المتعلقة بالإجابات على الفقرات في جدول للتوزيع التكراري، بغرض تحليل عملية التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على الأوساط الحسابية الموزونة، والانحرافات المعيارية، والأوزان المنوية لنسب الاتفاق المتحققة عن جميع الفقرات بهدف التعرف على مدى الانسجام والتوافق في استجابات أفراد العينة وآرائهم، إضافة إلى اختبار مدى صحة الفرضيات المنطلق منها.

وقد تم اعتماد معيار الوسط الحسابي الفرضي البالغ ( 6 درجات) ، كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها للإجابات أفراد العينة، علما أن متوسط أداة القياس المقدر ( 6 ) هو عبارة عن معدل أعلى درجة في المقياس (11) وأدنى درجة(1) ، أي (  $6 = \frac{2}{1+11}$  )، بحيث إذا كان الوسط الحسابي للإجابة اقل من (6) وبنسبة أوافق أقل من 50% أعتبر ذلك دلالة سلبية على اتجاه استجابة أكبر من ( 6 ) وبنسبة اتفاق أكبر من 50% أعتبر ذلك دلالة إيجابية على اتجاه استجابة أفراد العينة.

### III. 3. المجال الأول المتمثل في الاتجاهات نحو تنفيذ إدارة المعرفة بمختلف أبعادها

نتناول في هذا الجزء التحليل الإحصائي المبني على إجابات عينة الدراسة والخاصة بمتغيرات الدراسة وأسئلتها والتي هي 20 فقرة من (1-20)، كل 5 فقرات مخصصة لبعدها من أبعاد إدارة المعرفة، بهدف معرفة هل هناك إدراك للعاملين بالتنفيذ لإدارة المعرفة، فكانت الفقرات (1-5) خاصة ببعدها توليد المعرفة، والفقرات (6-10) خاصة بالبعدها التشارك بالمعرفة، و(11-15) بالبعدها تخزين المعرفة (16-20) بالبعدها تنفيذ المعرفة، وقامت العينة بالإجابة على هذه الفقرات بوضع إشارة حسب تقدير الفرد من التدرج 1 إلى 11 والذي يمثل النسب (0% إلى 100%) حسب مقياس ثرستون (thurston) يعبر فيها عن رأيه واتجاهه في إدراك إدارة المعرفة. ولما كانت لكل عبارة فقرة من الفقرات العشرية تعبر عن مفهوم خاص من مفاهيم إدارة المعرفة فقد قمنا في البداية بتحليل نتائج كل بعد على حدة، وإجابة مجموعات الأسئلة الرئيسية للدراسة التطبيقية عن كل بعد، وفيما يلي العرض الإحصائي لنتائج الفقرات خاص بمتغير التابع تنفيذ إدارة المعرفة.

الجدول رقم (15) التوزيع التكراري والأوساط الحسابية المئوية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد توليد المعرفة

المؤشرات الإحصائية				توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة %											مضمون الفقرات	الفقرات و البعد
الفقرات حسب الأهمية	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0		
2	47.27	2.41	5.20	00	00	22	23	21	80	06	40	35	25	10	تشجع المؤسسة العاملين لديها على توليد الأفكار الخلاقة المبدعة	1
3	38.81	2.18	4.27	00	00	00	02	10	70	24	43	98	13	02	تنظم المؤسسة جلسات وندوات عصف ذهني من وقت لآخر لتوليد الأفكار الإبداعية	2
4	36.72	2.28	4.04	00	00	00	15	17	86	11	00	30	57	46	التقاليد والممارسات في المؤسسة تساعد على تطوير خبراتهم ومعارفهم من خلال الندوات، فرق العمل الجماعي وغيرها	3
5	29.54	1.97	3.25	00	00	00	00	08	09	42	78	37	23	65	سهر المؤسسة على إجراء البحوث والتطوير بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة	4
1	61.45	2.44	6.76	34	20	00	00	51	99	20	33	05	00	00	تقوم المؤسسة بالاستعانة بالخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين في المؤسسة	5
	42.72	2.25	4.70	الوسط الحسابي الموزون ، والانحراف المعياري ، الوزن المئوي											بعد توليد المعرفة	

الجدول رقم (16) التوزيع التكراري والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد تشارك المعرفة

المؤشرات الإحصائية				توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة %											مضمون الفقرات	الفقرات و البعد
الفقرات حسب الأهمية	الوزن المنوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10 %	0%		
2	57.90	2.81	6.37	00	00	06	22	98	90	33	12	00	01	00	تدعم المؤسسة العاملين على بناء الثقة المتبادلة للتشارك بالخبرات والمعرفة	1
5	47.27	2.27	5.20	00	00	30	25	44	45	20	23	25	00	50	يحرص العاملون مالكو المعرفة بالاحتفاظ بمعارفهم ولا يرغبون بتبادلها مع الآخرين	2
1	83.72	2.52	9.21	88	60	50	15	22	02	10	15	00	00	00	تملك المؤسسة شبكة اتصال داخلية (الانترنت) تمكن العاملين من تبادل المعرفة مع الآخرين	3
3	54.81	2.50	6.03	00	10	00	40	96	60	00	00	33	08	15	تتصف المؤسسة عقد مؤتمرات وندوات داخلية وورش عمل لدفع العاملين على التشارك بالمعرفة	4
4	49.54	2.8	5.45	00	00	19	00	63	97	00	03	70	04	06	توفر المؤسسة فرص للتقلات والدوران الوظيفي للعاملين لتشارك بالمعرفة	5
	58.63	2.58	6.45	الوسط الحسابي الموزون ، والانحراف المعياري ، الوزن المنوي											بعد تشارك بالمعرفة	

الجدول رقم (17) التوزيع التكراري والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد تخزين المعرفة

المؤشرات الإحصائية				توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة %											مضمون الفقرات	الفقرات و البعدها
الفقرات حسب الأهمية	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0		
1	65.90	2.38	7.25	18	25	16	40	66	43	54	00	00	00	00	تملك المؤسسة الوسائل الالكترونية الحديثة لتوثيق المعارف الجديدة المكتسبة	1
4	43.36	2.62	4.77	00	00	03	07	54	77	60	46	05	00	10	تستخدم المؤسسة الوسائل التقليدية لتخزين المعرفة	2
5	38.00	2.49	4.18	00	10	19	23	20	60	15	45	70	00	00	تقوم المؤسسة بفرز المعلومات والمعارف وتنقيتها قبل تخزينها	3
2	61.90	2.28	6.81	02	37	30	40	20	63	40	11	10	02	07	تدون المؤسسة تجارب وخبرات الأفراد في قواعد تنظيمية للمعرفة	4
3	52.36	2.72	5.76	00	04	43	10	00	77	30	53	45	00	00	تملك المؤسسة الوثائق والكتيبات والدوريات تحفظ فيها المعارف الجديدة وحل المشكلات التي تواجهها	5
	52.27	2.49	5.75	الوسط الحسابي الموزون ، والانحراف المعياري ، الوزن المئوي											بعد تخزين بالمعرفة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (18) التوزيع التكراري والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد تنفيذ

المؤشرات الإحصائية				توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة %											مضمون الفقرات	الفقرات و البعدها
الفقرات حسب الأهمية	الوزن المنوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	00		
3	63.72	2.51	7.01	10	13	20	40	61	79	39	00	00	00	00	تمتلك المؤسسة وسائل وأساليب تساعد على استخدام المعرفة وتنفيذها	1
4	51.45	3.01	5.66	00	10	12	00	00	115	101	19	05	00	00	تتمتع المؤسسة بمدى تنفيذ العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم	2
5	36.45	2.53	4.01	02	08	00	18	15	00	70	11	53	60	25	تلغي المؤسسة الإجراءات التي تحد من تنفيذ المعرفة	3
1	86.18	2.67	9.48	113	60	11	22	40	11	00	05	00	00	00	تركز المؤسسة على تنفيذ كأهم أولويات وأن استخدام المعرفة أهم من المعرفة ذاتها	4
2	68.27	2.63	7.51	30	01	83	00	65	60	00	00	21	02	00	تشجع المؤسسة العاملين على تنفيذ المعرفة والاستفادة منها	5
	61.18	2.67	6.73	الوسط الحسابي الموزون ، والانحراف المعياري ، الوزن المنوي											بعد تنفيذ بالمعرفة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

### III . 1.3 . بعد توليد المعرفة:

من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول ( 15 ) لإجابات عينة الدراسة يتضح أن المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (5) تقوم المؤسسة بالاستعانة بالخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين في المؤسسة، كان (6.76) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الفرضي ( 6 )، وانحراف معياري ( 2.44 ) ووزن مئوي (61.45) وبذلك تكون في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، لتليها الفقرة (1) تشجع المؤسسة العاملين لديها على توليد الأفكار الخلاقة المبدعة، بوسط حسابي موزون ( 5.20 ) وانحراف معياري ( 2.41 ) ووزن مئوي (47.27)، فيما حصلت الفقرة ( 4 ) سهر المؤسسة على إجراء البحوث والتطوير بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة في الرتبة الخامسة من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي موزون ( 3.25 ) وهو أدنى متوسط حسابي موزون، وانحراف معياري ( 1.97 ). وهذا بين أن وجهة نظر أفراد العينة نحو المؤسسة من جهة بالبحث والتطوير لا يلقى اهتماما كبيرا، يقابله الاهتمام دائما بالخبرات والمعارف إطارات أجنبية.

وبشكل عام بين الجدول أن الوزن المئوي العام لبعث توليد المعرفة بلغ ( 42.72 )، وانحراف معياري ( 2.25 ) ومتوسط حسابي موزون ( 4.70 ) العام أقل من المتوسط الفرضي ( 6 ) ، ونسبة الاتفاق التي لا تتجاوز الـ ( 50 ) وهذا يعني أن المؤشر بعد توليد المعرفة غير واضح بالنسبة إلى أفراد العينة المدروسة ومستواه أقل من المتوسط، كما . يوضح الجدول أن التشتت منخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول توليد المعرفة، ووجود اتجاهات أقل من متوسطة لأفراد عينة الدراسة نحو توليد المعرفة، وهذا قد يرجع إلى كون أفراد العينة الدراسة ليست لديهم المعرفة الكافية بمصطلح توليد المعرفة في إطار المفهوم الشامل والحديث، رغم أن طبيعة نشاط المؤسسة يحتم عليها ضرورة توليد المعرفة الجديدة وتطويرها لأن المنافسة شديدة، بوجود مؤسسات أخرى تعمل بنفس السوق.

### III . 2.3 . بعد التشارك بالمعرفة:

ويشير الجدول رقم (16) إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو التشارك بالمعرفة، إذ أن المتوسط الحسابي الموزون العام (6.45)، وانحراف معياري عام (2.58)، ووزن مئوي (58.63) وهو مؤشر على أن المؤسسة تقوم بالتشارك في المعرفة، وهذا ما يفسر أن المؤسسة لها إستراتيجية تتبناها من أجل الاستفادة من المعارف لدى العاملين والتشجيع على تبادل الخبرات من خلال شبكات الاتصال والدوران الوظيفي والندوات، وهذا ما تفسره الفقرة (3) تملك المؤسسة شبكة اتصال داخلية (الانترنت) تمكن العاملين من تبادل المعرفة مع الآخرين، بوسط حسابي موزون ( 9.21 ) جد مرتفع باتجاهات إيجابية لعينة أفراد الدراسة مقارنة بالوسط الفرضي ( 6 )، وانحراف معياري (2.52)، ووزن مئوي (83.72)، وبالتالي تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية، لتكون الفقرة (2) يحرص العاملون مالكو المعرفة بالاحتفاظ بمعارفهم ولا يرغبون يتبادلها مع الآخرين، بمتوسط حسابي موزون ( 5.20 ) و انحراف معياري (2.27)، ووزن مئوي (47.27) ، فتكون في الرتبة الخامسة. ويشير الجدول أيضا إلى التقارب

في قيم متوسطات الحسابية باستثناء الفقرة (3)، إذ نلاحظ أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لبعد التشارك المعرفة، وبشكل عام يتبين أن مستوى التشارك في المؤسسة محل الدراسة فوق المتوسط، رغم ما حققت نتيجة الفقرة (2).

### III. 3.3. بعد تخزين المعرفة

من خلال معطيات الواردة في الجدول (17) يتضح أن المتوسط الحسابي الموزون لبعد تخزين المعرفة بلغ (5.75) وانحراف معياري (2.49) وبوزن مئوي بلغ (52.27)، ويتبين من ذلك أن الوسط الحسابي الموزون العام أقل من (6) الوسط الحسابي الفرضي، ونسبة الاتفاق التي تتجاوز الـ (50) وهذا يعني أن المؤشر بعد تخزين المعرفة لم يصل بعد إلى درجة الوضوح بالنسبة إلى أفراد العينة المدروسة ومستواه متوسط، رغم هذا يوجد اتجاهات إيجابية لدى المؤسسة نحو تخزين المعرفة في الفقرتين (1) و(4) وبرزت فقرة التي أسهمت في إيجابية هذا البعد (تملك المؤسسة الوسائل الالكترونية الحديثة لتوثيق المعارف الجديدة المكتسبة) بمتوسط حسابي موزون (7.25) وانحراف معياري (2.38) وتليها الفقرة (تدون المؤسسة تجارب وخبرات الأفراد في قواعد تنظيمية للمعرفة)، بمتوسط حسابي موزون (6.81) وانحراف معياري (2.28)، وعلى العموم كانت درجات غير متقاربة من حيث وجهة نظر العينة المدروسة، لهذا فإن درجة ممارسة تخزين المعرفة في المؤسسة هو بالمستوى دون المتوسط ولعل السبب في ذلك يعود إلى مستوى دعم التكنولوجيا الحديثة لنشاطات الإدارة لا زال لم يصل إلى مرحلة متقدمة، رغم امتلاك هذه الوسائل والتي هي مساعدة في فهم وإسهام وتوفير الدعم لوجود إدارة المعرفة.

### III. 4.3. بعد تنفيذ المعرفة:

من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول (18) لإجابات عينة الدراسة يتضح أن المتوسط الحسابي الموزون للفقرة (4) تركزت المؤسسة على تنفيذ المعرفة كأهم أولويات وأن استخدام المعرفة أهم من المعرفة ذاتها، كان (9.48) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الفرضي (6)، وانحراف معياري (2.67) ووزن مئوي (86.18) وبذلك تكون في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، فيما حصلت الفقرة (3) تلغي المؤسسة الإجراءات التي تحد من تنفيذ المعرفة، على متوسط حسابي موزون (4.01)، وانحراف معياري (2.53)، ووزن مئوي (36.45).

يتضح من الجدول أن اتجاهات أفراد العينة المدروسة إيجابية حول تنفيذ المعرفة، إذ أن المتوسط الحسابي الموزون العام بلغ (6.73) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (6) وانحراف معياري عام (2.67)، ووزن مئوي (61.18) وهو ما يفسر أن هناك وعي لدى المؤسسة لأهمية العمل على تنفيذ المعرفة في المهام والأنشطة التي تقوم بها كافة، وحتى تسن لها فرصة التميز على المؤسسات الأخرى، وقد بين الوزن المئوي أن تكيف وسائل العمل المؤسسة مع

قدرات الأفراد في الحصول على المعرفة واستخدامها، كما يتبن حرص المؤسسة على تشجيع العاملين على تنفيذ المعرفة والاستفادة منها.

وبعد الانتهاء من وصف وتحليل آراء وإجابات عينة الدراسة على المستوى التفصيلي نحو عمليات إدارة المعرفة، لا بد من تبيين الاتجاهات الأكثر ايجابية نحو هذه العمليات وذلك بالاستعانة بالمتوسطات الحسابية الموزونة العامة والوسط الحسابي الفرضي، فالجدول رقم (19) يبين ذلك، فكان أكثرها موافقة تنفيذ المعرفة وأقلها موافقة توليد المعرفة

الجدول رقم(19) نتائج ترتيب الأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة

رقم	البعد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المثوي	الأهمية بالنسبة للبعد
1	توليد	4.70	2.25	0.47	42.72	الرابع
2	تشارك	6.45	2.58	0.40	58.63	الثاني
3	تخزين	5.75	2.49	0.43	52.27	الثالث
4	تنفيذ	6.73	2.67	0.39	61.18	الأول

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

### III. 4. تأثير عوامل الثقافة التنظيمية على تنفيذ إدارة المعرفة

لقد تم تخصيص خمسة وعشرون فقرة من الاستبيان لأجل قياس تأثير عوامل الثقافة التنظيمية على تنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسة وتمثل هذه العوامل في ( القيادة، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، العاملون، أنظمة الحوافز)، كما خصص لكل بعد خمسة فقرات يتم تحليلها تفصيلا وهذا حسب اتجاهات وآراء أفراد العينة كما يأتي :

#### III. 1.4. بعد القيادة:

تم تخصيص الفقرات من (1-5) لهذا البعد، وبين الجدول رقم (20) وجود اتجاهات ايجابية بدرجة فوق المتوسط لدى أفراد العينة المدروسة نحو القيادة حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون (7.10) وانحراف معياري (2.73)، ووزن مئوي (64.54) للفقرة (1) بذلك تكون في المرتبة الأولى، وتليها الفقرة (5) تعمل الإدارة العليا في المؤسسة على تعزيز الثقة والاحترام لدى العاملين لتشجيعهم على توليد الأفكار والمبادرات الإبداعية، بوسط حسابي موزون

(6.25) وانحراف معياري (2.48)، وزن مئوي ( 56.81)، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة ( 3) تملك الإدارة العليا ثقافة التسامح مع الأخطاء للتشجيع على المبادرة والإبداع، بمتوسط حسابي موزون ( 4.59)، وانحراف معياري (2.41)، ووزن مئوي (41.72)، كما بين الجدول أيضا التشتت منخفض في استجابات أفراد العينة، وإلى تقارب المتوسطات حول عامل القيادة، وبشكل عام بلغ متوسط الحسابي الموزون ( 5.93)، وانحراف معياري (2.63)، ووزن مئوي (53.90) أي بمستوى قريب جدا من المتوسط، وهو ما يفسر أن الإدارة تخصص الوقت والحوار للعاملين لمساعدة بعضهم البعض، وأن هناك وعي واضح للمؤسسة بأهمية القيادة والدور الذي يجب أن تلعبه في إدارة الإشراف وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

### III . 2.4 . بعد الهيكل التنظيمي:

تم تخصيص الفقرات من لهذا البعد، و يتبين من الجدول رقم ( 21) أن الاتجاهات ايجابية ولو بدرجة متوسطة لدى أفراد العينة المدروسة نحو الهيكل التنظيمي في تنفيذ إدارة المعرفة حيث جاءت النتائج بمتوسط حسابي موزون (6.98) وانحراف معياري عام ( 2.39) وبرز هذا من خلال الوزن المئوي ( 63.45) للفقرة ( 4)، ( تؤمن المؤسسة بضرورة وجود قسم لإدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي)، والوزن المئوي (58.45) للفقرة، وانحراف معياري (2.46)، ومتوسط حسابي ( 6.43)، ( يساعد الهيكل التنظيمي في توفير الفرص لتبادل المعارف). كما بين الجدول التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول عامل الهيكل التنظيمي، وهو ما يعكس تقارب وجهة نظر الايجابية، ويفسره كذلك التقارب في المتوسطات الحسابية الموزونة. وبشكل عام كان متوسط حسابي الموزون (6.25) وانحراف معياري ( 2.45)، ووزن مئوي ( 56.81)، وهي وجهة نظر ايجابية فوق المتوسط، أن هناك آلية للتنسيق بين مواقع مديريات المؤسسة الوطنية للعمل على تحقيق وجود إدارة معرفة لكل منها.

### III . 3.4 . بعد نظم المعلومات

يتبين من الجدول (22) أن المتوسط الحسابي الموزون ( 7.16) والانحراف المعياري العام (2.52)، ووزن مئوي (65.09)، أي أن اتجاهات أفراد العينة كانت ايجابية، للفقرة ( 1) ( تمتلك المؤسسة قاعدة معرفة والمعلومات يمكن العودة إليها أثناء الحاجة بسهولة)، ومتوسط حسابي ( 6.95)، وانحراف معياري ( 2.38)، والوزن المئوي (63.18) للفقرة ( 3) (للمؤسسة نظم المعلومات تساعدها على التكيف مع المعارف الجديدة)، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة ( 2) (تسهل القواعد والتقاليد الخاصة بنظم المعلومات عملية واستخدام المعرفة من قبل العاملين)، بمتوسط حسابي موزون (5.77)، وانحراف معياري (2.57) ووزن مئوي (52.45) وهذا كله يمكن تفسيره أن مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة تعمل في هذا المجال، ولديها اهتمام متواصل بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا مطلب ضروري وأساسي لمواكبة التطورات والمستجدات محليا وعالميا. وبشكل عام بين

الجدول أن المتوسط الحسابي الموزون (6.55)، وانحراف معياري (2.60)، ووزن مئوي (59.54)، وأن التشتت منخفض وتقارب متوسطات الحسابية الموزونة، وهو ما يوضح كذلك التقارب في وجهات أفراد العينة الايجابية حول عامل نظم المعلومات في المؤسسة، وهو بمستوى فوق المتوسط.

### III. 4.4. بعد العاملون

يبين الجدول رقم (23) كذلك على وجود اتجاهات ايجابية فوق المتوسط الفرضي (6) لدى أفراد العينة المدروسة نحو العاملين حيث بلغ متوسط الحسابي الموزون العام (6.87)، وانحراف معياري عام (2.58)، ووزن مئوي (62.45) وهو ما يؤكد هذا الاتجاه، ويفسره المتوسط الحسابي الموزون (7.40)، وانحراف المعياري (2.30)، والوزن المئوي (63.25) للفقرة (3) (القيم السائدة في المؤسسة تدفع باتجاه تشجيع العاملين على المبادرة الفردية)، والفقرة (2) (تدعم الإدارة العاملين على تقديم مقترحاتهم وآرائهم حول العمل) التي تليها بمتوسط حسابي موزون (7.18)، وانحراف معياري (2.31)، ووزن مئوي (65.27). كما بين الجدول تقارب وجهات نظر أفراد العينة المدروسة ايجابيا نحو عامل العاملين، وهذا من خلال تقارب المتوسطات الحسابية الموزونة، وإنما تدل هذا النتائج على وجود قيم سائدة في المؤسسة تدفع باتجاه تشجيع العاملين على المبادرة الفردية، وهذا يعكس نظرة ايجابية للمؤسسة اتصالات الجزائر إلى العاملين لديها، واهتمامها الواضح بالتشجيع والمبادرة لرفع قدراتهم وتدعيم خبراتهم، وبالتالي ينعكس بالإيجاب على المؤسسة والعاملين لديها.

### III. 5.4. أنظمة الحوافز

يبين الجدول رقم (24) أن المتوسط الحسابي الموزون العام (6.23) والانحراف المعياري العام (2.37)، ووزن مئوي (56.63) وهو اتجاه ايجابي لعينة المدروسة نحو أنظمة الحوافز، كما كان المتوسط الحسابي الموزون (6.99)، وانحراف المعياري (2.45)، والوزن المئوي (63.54) للفقرة (1) (تعمل المؤسسة على إرسال المبدعين للمشاركة في الدورات التدريبية ومؤتمرات متخصصة داخلية وخارجية لتعزيز قدراتهم الإبداعية) يجعل منها في المرتبة الأولى، تليها في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي موزون (6.62)، وانحراف معياري (2.19)، والوزن المئوي (60.18) للفقرة (3) (التقاليد السائدة في المؤسسة تتضمن تقديم حوافز مادية تساعد على انجاز العمل بكفاءة وفاعلية)، أما المرتبة الأخيرة فكانت للفقرة (4) (التقاليد السائدة في المؤسسة تتضمن تقديم حوافز معنوية ساعدت على انجاز العمل بكفاءة وفاعلية)، بمتوسط حسابي موزون (5.80)، وانحراف معياري (2.41)، ووزن مئوي (52.72)، كما بين لنا الجدول أن اتجاهات أفراد العينة متقاربة، وعلى العموم تعكس هذه النتائج حقيقة وجود وعي عام لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بأهمية الحوافز ودورها في تشجيع الموظفين لديها وإعطائهم التحفيز لتقديم الأفكار الخلاقة بما ينعكس على المؤسسة بالشكل الايجابي في العمل بفاعلية وكفاءة أكبر.

الجدول رقم (20) التوزيع التكراري والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد القيادة

المؤشرات الإحصائية				توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة %											مضمون الفقرات	الفقرات و البعدها	
الفقرات حسب الأهمية	الوزن المثوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	00			
1	64.54	2.73	7.10	00	09	43	30	73	99	08	00	00	00	00	00	1	تخصص الإدارة الوقت والحوار اللازمة للعاملين لمساعدة بعضهم البعض
4	52.00	2.48	5.72	15	00	00	40	20	75	17	55	40	00	00	2	تملك الإدارة العليا قيما وممارسات تركز وتعزز فلسفة العمل الجماعي لتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين في مختلف وحدات المؤسسة	
5	41.72	2.41	4.59	00	00	00	20	30	55	27	60	30	00	40	3	تملك الإدارة العليا ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع على المبادرة والإبداع	
3	54.63	3.07	6.01	00	00	00	00	77	140	25	15	00	05	00	4	تتقبل الإدارة العليا ثقافة التغيير	
2	56.81	2.48	6.25	07	18	22	40	00	51	83	30	00	11	00	5	تعمل الإدارة العليا في المؤسسة على تعزيز الثقة والاحترام لدى العاملين لتشجيعهم على توليد الأفكار والمبادرات الإبداعية	
4	53.90	2.63	5.93	الوسط الحسابي الموزون ، والانحراف المعياري ، الوزن المثوي											4	بعد القيادة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (21) التوزيع التكراري والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد الهيكل التنظيمي

المؤشرات الإحصائية				توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة %											مضمون الفقرات	الفقرات و البعدها
الفقرات حسب الأهمية	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0		
5	51.00	2.27	5.61	03	19	32	56	00	45	05	22	10	30	40	بمساعدة الهيكل التنظيمي في توفير الفرص لتبادل المعارف	1
4	55.36	2.70	6.09	06	29	19	11	20	77	10	60	30	00	00	يوفر الهيكل التنظيمي الفرص للعمل الجماعي بدلا من السلوك الفردي	2
3	55.81	2.43	6.14	00	10	40	41	13	69	20	10	59	00	00	تبنى المؤسسة هيكل تنظيمي يساعد العاملين على تعزيز الاتجاهات والممارسات التي تشجع على المخاطرة والبادرة الفردية	3
1	63.45	2.39	6.98	11	57	09	60	00	20	50	42	13	00	00	تؤمن المؤسسة بضرورة وجود قسم لإدارة المعرفة في هيكل التنظيمي	4
2	58.45	2.46	6.43	09	11	20	15	50	80	43	33	00	00	01	يساعد هيكل التنظيمي على تدفق المعرفة أفقيا في المؤسسة	5
3	56.81	2.45	6.25	الوسط الحسابي الموزون ، والانحراف المعياري ، الوزن المئوي											بعد الهيكل التنظيمي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (22) التوزيع التكراري والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد نظم المعلومات

المؤشرات الإحصائية				توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة %											مضمون الفقرات	الفقرات و البعء
الفقرات	الوزن المئوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0		
1	65.09	2.52	7.16	16	25	37	17	30	96	36	00	05	00	00	تمتلك المؤسسة قاعدة معرفة والمعلومات يمكن العودة إليها أثناء الحاجة وبسهولة	1
5	52.45	2.57	5.77	07	11	21	20	09	105	18	33	07	11	20	تسهل القواعد والتقاليد الخاصة بنظم المعلومات عملية واستخدام المعرفة من قبل العاملين	2
2	63.18	2.38	6.95	17	18	13	25	77	60	31	21	00	00	00	للمؤسسة نظم المعلومات تساعد على التكيف مع المعارف الجديدة	3
4	54.54	2.76	6	03	27	18	00	10	93	89	20	00	02	00	تدعم نظم المعلومات المتعلقة بنقل وتحويل المعلومات داخل المؤسسة	4
3	87.27	2.78	6.90	05	23	29	14	05	119	55	12	00	00	00	تعمل المؤسسة على توثيق المعرفة الجديدة وتخزينها	5
3	59.54	2.60	6.55	الوسط الحسابي الموزون ، والانحراف المعياري ، الوزن المئوي											بعد نظم المعلومات	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (23) التوزيع التكراري والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد العاملون

المؤشرات الإحصائية				توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة %											مضمون الفقرات	الفقرات و البعد
الفقرات حسب الأهمية	الوزن المتوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0		
5	57.00	3.30	6.27	00	00	29	00	14	18	27	09	00	01	02	التقاليد والممارسات في المؤسسة تشجع العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهارتهم	1
2	65.27	2.31	7.18	16	45	23	18	30	70	40	15	05	00	00	تدعم الإدارة العاملين على تقديم مقترحاتهم وآرائهم حول العمل	2
1	67.27	2.30	7.40	10	35	55	20	50	55	12	10	15	00	00	القيم السائدة في المؤسسة تدفع باتجاه تشجيع العاملين على المبادرة الفردية	3
3	63.27	2.48	6.96	10	20	43	00	77	60	31	17	00	03	01	المعايير والافتراضات المشتركة للعاملين تعمل على تحمل مخاطرة المبادرة والأفكار الإبداعية	4
4	59.54	2.51	6.55	05	25	18	10	70	80	15	9	30	00	00	تسود الثقة المتبادلة للعلاقات بين العاملين	5
1	62.45	2.58	6.87	الوسط الحسابي الموزون ، والانحراف المعياري ، الوزن المتوي											بعد العاملون	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (24) التوزيع التكراري والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد أنظمة الحوافز

المؤشرات الإحصائية				توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة %											مضمون الفقرات	الفقرات و البعد
الفقرات حسب الأهمية	الوزن المثوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0		
1	63.54	2.45	6.99	20	15	35	36	25	40	86	00	05	00	00	تعلم المؤسسة على إرسال المبدعين للمشاركة في الدورات التدريبية ومؤتمرات متخصصة داخلية وخارجية لتعزيز قدراتهم الإبداعية	1
4	53.00	2.31	5.83	02	16	37	27	36	66	21	06	00	11	40	التقاليد السائدة في المؤسسة تتضمن تقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين	2
2	60.18	2.19	6.62	35	10	25	15	55	49	10	20	15	25	03	التقاليد السائدة في المؤسسة تتضمن تقديم حوافز مادية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية	3
5	52.72	2.41	5.80	04	33	15	00	25	68	60	13	00	33	11	التقاليد السائدة في المؤسسة تتضمن تقديم حوافز معنوية ساعدت على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية	4
3	54.09	2.49	5.95	11	00	20	17	23	70	65	50	06	00	00	الأعراف والعادات السائدة في المؤسسة تجعل من العاملين لهم توقعات بالحصول على الحوافز عند تقديم أفكارا خلاقة تساهم في حل المشكلات	5
4	56.63	2.37	6.23	الوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، الوزن المثوي											بعد أنظمة الحوافز	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (25) يبين لنا مدى تأثير عوامل الثقافة التنظيمية على تنفيذ إدارة المعرفة بمختلف أبعادها، بالاستعانة بالأوساط الحسابية الموزونة والوسط الحسابي الفرضي، وهذا بإجمال ما توصلنا إليه في إطار عام موضحين ترتيب والأهمية النسبية لكل بعد، فأعطت النتائج النهائية بعد العاملون أكثر تأثيراً بوزن مئوي ( 62.45) وتشنت منخفض بمعامل اختلاف ( 37.55) في الرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية نظم المعلومات بوزن مئوي ( 59.54)، ومعامل اختلاف (39.96)، هذا ما يوضح اتفاق وجهة نظر أفراد العينة المدروسة، ويليه في المرتبة الثالثة عامل الهيكل التنظيمي بوزن مئوي ( 56.81) ومعامل اختلاف ( 39.20)، وفي الرتبة الخامسة عامل القيادة بمعامل اختلاف (44.35) وزن مئوي (53.90).

الجدول رقم(25) نتائج ترتيب الأهمية النسبية لعوامل الثقافة التنظيمية في المؤسسة

الرقم	عوامل الثقافة التنظيمية	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن المئوي	الأهمية النسبية للعامل
1	القيادة	5.93	2.63	44.35	53.90	5
2	الهيكل التنظيمي	6.25	2.45	39.20	56.81	3
3	نظم المعلومات	6.55	2.60	39.69	59.54	2
4	العاملون	6.87	2.58	37.55	62.45	1
5	حوافز	6.23	2.37	38.04	56.63	4

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

#### IV. اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيتي الدراسة الأساسيتين قمنا باستخدام ( t-test ) بقيمة اختبار قدرها ( 6) وفقاً لمتوسط أداة القياس، لأن التدرج المستخدم والقياس يتكون من ( 11) إحدى عشرة درجة، كما عملنا إحصائياً على أنه تقبل الفرضية  $H_0$  إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولي، وتقبل الفرضية  $H_1$  إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولي.

#### IV. 1.. اختبار الفرضية الأساسية الأولى

لقياس مدى تأثير هذه العوامل الثقافية على إدارة المعرفة قمنا أولاً بالاعتماد على مدى تطبيق المؤسسة لأبعاد إدارة المعرفة على أرض الواقع، والمتمثلة في : توليد المعرفة، تشارك بالمعرفة، تخزين المعرفة، تنفيذ المعرفة، ثم محاولة معرفة أثر عوامل الثقافة التنظيمية المتمثلة في : القيادة، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، العاملون، أنظمة الحوافز، على تنفيذ إدارة المعرفة، وبالتالي تفرغ عن الفرضية الأساسية الأولى التي تنص على (لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين تطبيق لإدارة المعرفة بأبعادها ( توليد- تشارك- تخزين- تنفيذ) على مستوى المؤسسة.)، فرضيات فرعية أربعة متعلقة بأبعاد إدارة المعرفة والهدف منها اختبار صحتها وتحققها ميدانياً.

#### IV. 1.1.. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_{01}$ : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين تطبيق بعد توليد المعرفة على مستوى المؤسسة.

$H_{a1}$ : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين تطبيق بعد توليد المعرفة على مستوى المؤسسة.

ولقياس مدى اتجاه أفراد العينة وإدراكهم لبعد توليد المعرفة بالمؤسسة تم تقديم خمسة عبارات تمثل أهم الجوانب التي تحدد مستوى تشجيع و التنظيم والتقاليد المساعدة في المؤسسة سهرها على إجراءات البحوث، وفي الأخير الاستعانة بالخبراء ومختصين من خارج المؤسسة لتوليد المعرفة، وقد تبين لنا من خلال إجابات الأفراد العينة أن المؤسسة تتمتع بمستوى أقل من المتوسط في بعد توليد المعرفة وهذا ما بينه الجدول التالي:

الجدول رقم(26) نتائج اختبار(T-test) للفرضية الجزئية الأولى ( بعد توليد المعرفة)

رقم الفرضية	الوسط الحسابي الموزون	T المحسوبة	T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
$H_{01}$	4.70	9.35	1.94	261	0.05	رفض

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج البرنامج الإحصائي SPSS

وبالاعتماد على قاعدة القرار المذكورة أعلاه، نستخلص رفض الفرضية العدمية لأن قيمة  $T$  الجد ولية أقل من تلك المحسوبة، وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين تطبيق لبعده توليد المعرفة بالمؤسسة، ولكن بالنظر إلى قيمة الوسط الحسابي الموزون (4.70) الذي هو أقل من الوسط الحسابي الفرضي (6)، يمكن أن نقول بأن توفر هذا البعد ليس بالشكل التام.

#### IV. 2.1. اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

$H_{01}$ : لا يوجد ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين تطبيق لبعده تشارك المعرفة على مستوى المؤسسة.

$H_{a1}$ : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين تطبيق لبعده تشارك المعرفة على مستوى المؤسسة.

ولقياس مدى اتجاه أفراد العينة وإدراكهم لبعده التشارك بالمعرفة بالمؤسسة تم تقديم خمسة عبارات تمثل أهم الجوانب تدعيم المؤسسة وحرص وامتلاك لشبكة اتصال داخلية تمكن من تبادل المعرفة، وتوفيرها لفرص التنقل والدوران لتشارك بالمعرفة، وقد تبين لنا من خلال إجابات أفراد العينة أن المؤسسة بمستوى فوق المتوسط من ناحية التشارك بالمعرفة وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (27) نتائج اختبار (T-test) للفرضية الجزئية الثانية (بعد التشارك المعرفة)

رقم الفرضية	الوسط الحسابي الموزون	T المحسوبة	T الجد ولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
$H_{02}$	6.45	2.82	1.94	261	0.05	رفض

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج البرنامج الإحصائي SPSS

و بالاعتماد على قاعدة القرار المذكورة أعلاه، نستخلص رفض الفرضية العدمية لأن قيمة  $T$  الجد ولية أقل من تلك المحسوبة، وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تطبيق لبعده التشارك المعرفة بالمؤسسة، ويعتبر مستواه أكبر من المتوسط لأن قيمة الوسط الحسابي (6.45) هي أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (6).

### IV. 3.1. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{01}$  : لا يوجد ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي بين تطبيق بعد تخزين المعرفة على مستوى المؤسسة.

$H_{a1}$  : يوجد ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي بين تطبيق لبعده تخزين المعرفة على مستوى المؤسسة.

ولقياس مدى اتجاه أفراد العينة وإدراكهم لبعده تخزين المعرفة بالمؤسسة تم تقديم خمسة عبارات تمثل أهم الجوانب التي تمتلكها المؤسسة من وسائل إلكترونية حديثة، طريقة فرز المعلومات والمعارف وتنقيتها قبل تخزينها، وهذا من أجل تحديد مستوى سهرها على تخزين المعرفة، وقد تبين لنا من خلال إجابات الأفراد العينة أن المؤسسة تتمتع بمستوى دون المتوسط بقليل في بعد تخزين المعرفة وهذا ما بينه الجدول التالي:

الجدول رقم(28) نتائج اختبار (T-test) للفرضية الجزئية الثالثة (بعد تخزين المعرفة)

رقم الفرضية	الوسط الحسابي الموزون	T المحسوبة	T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
$H_{03}$	5.75	2.62	1.94	261	0.05	رفض

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج البرنامج الإحصائي SPSS

وبالاعتماد على قاعدة القرار المذكورة أعلاه ، نستخلص رفض الفرضية العدمية لأن قيمة  $T$  الجدولية أقل من تلك المحسوبة، وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على يوجد تطبيق لبعده تخزين المعرفة بالمؤسسة، ولكن بالنظر إلى قيمة الوسط الحسابي الموزون (5.75) الذي هو أقل من الوسط الحسابي الفرضي (6) ، يمكن أن نقول بأن توفر هذا البعد ليس بالشكل التام.

#### IV. 4.1. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_{01}$ : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين تطبيق بعد تنفيذ المعرفة على مستوى المؤسسة.

$H_{a1}$ : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين تطبيق بعد تنفيذ المعرفة على مستوى المؤسسة.

ولقياس مدى اتجاه أفراد العينة وإدراكهم لبعده تطبيق المعرفة بالمؤسسة، تم تقديم خمسة عبارات تمثل أهم الجوانب امتلاك واهتمام المؤسسة وتركيزها على تطبيق المعرفة وكأهم أولياتها. وقد تبين من خلال إجابات الأفراد العينة أن المؤسسة تتمتع بمستوى فوق المتوسط في بعد تنفيذ المعرفة وهذا ما بينه الجدول التالي:

الجدول رقم(29) نتائج اختبار (T-test) للفرضية الجزئية الرابعة ( بعد تطبيق المعرفة)

رقم الفرضية	الوسط الحسابي الموزون	T المحسوبة	T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
$H_{04}$	6.73	4.42	1.94	261	0.05	رفض

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج البرنامج الإحصائي SPSS

وبالاعتماد على قاعدة القرار المذكورة أعلاه، نستخلص رفض الفرضية العدمية لأن قيمة T الجدولية (1.94) عند درجة حرية 261 ومستوى دلالة 0.05. أقل من تلك المحسوبة، وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على يوجد تطبيق لبعده تطبيق المعرفة بالمؤسسة، وما يشتهه قيمة الوسط الحسابي الموزون ( 6.73 ) الذي هو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي(6) ، يمكن أن نقول بأن توفر هذا البعد بالشكل فوق المتوسط.

وللوصول إلى اختبار الفرضية الأساسية الأولى، قمنا بحساب الوسط الحسابي الموزون العام لأداة الدراسة لمجموع الفرضيات الجزئية والتي تمثل أبرز الأبعاد التي تقوم عليها إدارة المعرفة ومدى تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة، فكانت نتائج اختبار الفرضية الأساسية الأولى كالتالي:

الجدول رقم (30): نتائج الاختبار T-TEST للفرضية الرئيسية الأولى

رقم الفرضية	و.ح.م. 296 العام	T المحسوبة	T الجد ولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
H <sub>01</sub>	4.70	9.34	1.94	261	0.05	رفض
H <sub>02</sub>	6.45	2.82	1.94	261	0.05	رفض
H <sub>03</sub>	5.75	2.62	1.94	261	0.05	رفض
H <sub>04</sub>	6.73	5.24	1.94	261	0.05	رفض
الفرضية الرئيسية	5.90	5.01	1.94	261	0.05	رفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS

تبعا للجدول أعلاه يتبين ما يلي:

تكون الفرضية الأساسية العامة مرفوضة، لأن قيمة T المحسوبة ( 5.01 ) وهي أكبر من قيمة T الجد ولية (1.94) عند درجة حرية 261، ومستوى دلالة 0.05، مقارنة بالمتوسطات الحسابية الموزونة إلى المتوسط الحسابي الفرضي (6)، وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على عكس الفرضية الأولى أي يوجد فرق دال إحصائيا بين المتوسط الحسابي الموزون والمتوسط الفرضي يبين تطبيق إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة باختلاف أبعادها، غير أن هذا التطبيق وهو تطبيق ناقص بالنظر إلى المتوسط الحسابي العام الموزون ( 5.90 )، ويحتاج إلى وعي وفهم وإدراك أوسع وصحيح لإدارة المعرفة من الجانبين التطبيقي والنظري، وعلى المستويين مؤسسة والأفراد.

#### IV. 2.. اختبار الفرضية الأساسية الثانية

نصت هذه الفرضية على أنه: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي بين أن عوامل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية تأثر على تطبيق إدارة المعرفة سواء بالسلب أو الإيجاب، وهو ما يفرض تشخيص تلك العوامل، مراجعتها وقياسه تمهيدا لتغييرها في حالة عرقلتها لتنفيذ إدارة المعرفة، أو تدعيمها وصيانتها في حالة إسهامها في تطبيق إدارة المعرفة. ولقياس مدى تأثير هذه العوامل الثقافية التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة، تم بناء فرضيات فرعية لكل عامل على حدا لاختبار مدى تأثيره في تطبيق إدارة المعرفة وبتخصيص ثلاثون عبارة تمثل أهم جوانب عوامل الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على عمليات إدارة المعرفة، ومدى تحققها ميدانيا فكانت كالتالي:

#### IV. 1.2. اختبار الفرضية الجزئية الأولى

$H_{01}$ : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي بين أن المؤسسة الجزائرية تملك إدارة عليا تتبنى قيما وممارسات وثقافة التسامح مع الأخطاء، والتشجيع على المبادرة والابتكار والمعارف تأثر على تنفيذ إدارة المعرفة..

$H_{a1}$ : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي بين أن المؤسسة الجزائرية تملك إدارة عليا تتبنى قيما وممارسات وثقافة التسامح مع الأخطاء، والتشجيع على المبادرة والابتكار والمعارف تأثر على تنفيذ إدارة المعرفة.

ولقياس مدى اتجاه أفراد العينة نحو القيادة بالمؤسسة تم تقديم خمسة عبارات تمثل أهم الجوانب التي تحدد مستوى تخصيص الإدارة الوقت للحوار، والممارسات التي تركز وتعزز فلسفة العمل الجماعي و الاحترام وتشجيع على توليد الأفكار والمخاطرة وثقافة التسامح مع الأخطاء للتشجيع على المبادرة والإبداع، وقد تبين لنا من خلال إجابات الأفراد العينة أن المؤسسة تتمتع بمستوى أقل من المتوسط بقليل للعامل القيادة وهذا ما بينه الجدول التالي:

الجدول رقم(31) نتائج اختبار(T-test) للفرضية الجزئية الأولى (القيادة)

رقم الفرضية	الوسط الحسابي الموزون	T المحسوبة	T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
$H_{01}$	5.93	2.43	1.94	261	0.05	رفض

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج البرنامج الإحصائي SPSS

وبالاعتماد على قاعدة القرار المذكورة أعلاه، نستخلص رفض الفرضية العدمية لأن قيمة  $T$  الجد ولية (1.94) عند درجة حرية 261، ومستوى دلالة (0.05) أقل من تلك المحسوبة (2.43)، وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر للقيادة على تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة، ولكن بالنظر إلى قيمة الوسط الحسابي الموزون (5.93) الذي هو أقل من الوسط الحسابي الفرضي (6)، يمكن أن نقول بأن توفر هذا البعد ليس بالشكل التام.

#### IV. 2.2. اختبار الفرضية الجزئية الثانية

$H_{01}$ : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي بين أن المؤسسة الجزائرية تملك هيكل تنظيمي مرن يوفر الاتصالات الفعالة بين العاملين، للمساعدة في تبادل المعارف بسرعة، وتعزيز روح الثقافة العمل الجماعي يؤثر على تنفيذ إدارة المعرفة.

$H_{a1}$ : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي بين أن المؤسسة الجزائرية تملك هيكل تنظيمي مرن يوفر الاتصالات الفعالة بين العاملين، للمساعدة في تبادل المعارف بسرعة، وتعزيز روح الثقافة العمل الجماعي يؤثر على تنفيذ إدارة المعرفة.

ولقياس مدى اتجاه أفراد العينة نحو الهيكل التنظيمي بالمؤسسة تم تقديم خمسة عبارات تمثل أهم الجوانب التي تحدد مستوى مساعدة الهيكل التنظيمي في توفير الفرص لتبادل المعارف، وفرص العمل الجماعي بدلا من السلوك الفردي، وكذلك تبني وتعزيز الاتجاهات والممارسات التي تشجع على المخاطرة والمبادرة الفردية، وتدفع المعرفة أفقيا، وقد تبين لنا من خلال إجابات الأفراد العينة أن المؤسسة تتمتع بمستوى متوسط للعامل الهيكل التنظيمي وهذا ما بينه الجدول التالي:

الجدول رقم (32) نتائج اختبار (T-test) للفرضية الجزئية الثانية (الهيكل التنظيمي)

رقم الفرضية	الوسط الحسابي الموزون	T المحسوبة	T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
$H_{01}$	6.25	2.65	1.94	261	0.05	رفض

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج البرنامج الإحصائي SPSS

وبالاعتماد على قاعدة القرار المذكورة أعلاه، نستخلص رفض الفرضية العدمية لأن قيمة  $T$  الجد ولية (1.94) عند درجة حرية 261، وبمستوى دلالة (0.05) أقل من  $T$  المحسوبة (2.65)، و بالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لهيكل التنظيمي على تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة، ويتأكد بالنظر إلى قيمة الوسط الحسابي الموزون (6.25) الذي هو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (6)، يمكن أن نقول بأن توفر هذا البعد بالشكل متوسط.

#### IV. 3.2. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

$H_{01}$ : لا يوجد فرق دال إحصائيا بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين أن المؤسسة الجزائرية تملك نظم معلومات تترجم سبب وجودها، بل تستمد هذا الوجود من طبيعة ملكيتها العامة، أي لا يعكس التفاعل مع النظم الفرعية الأخرى لتحقيق الأهداف المرجوة وبالتالي يؤثر في تنفيذ إدارة المعرفة.

$H_{a1}$ : يوجد فرق دال إحصائيا بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين أن المؤسسة الجزائرية تملك نظم معلومات تترجم سبب وجودها، بل تستمد هذا الوجود من طبيعة ملكيتها العامة، أي لا يعكس التفاعل مع النظم الفرعية الأخرى لتحقيق الأهداف المرجوة وبالتالي يؤثر في تنفيذ إدارة المعرفة.

ولقياس مدى اتجاه أفراد العينة نحو نظم المعلومات بالمؤسسة تم تقديم خمسة عبارات تمثل أهم الجوانب التي تحدد مستوى امتلاك المؤسسة لقاعدة المعرفة والمعلومات التي يمكن العودة إليها، عن طريق نظم المعلومات المتعلقة بنقل وتحويل الداخلي لها، وكذلك نظم المعلومات التي تساعد على التكيف مع المعارف الجديدة، وطريقة توثيق المعرفة وتخزينها، وقد تبين لنا من خلال إجابات الأفراد العينة أن المؤسسة تتمتع بمستوى متوسط للعامل نظم المعلومات وهذا ما بينه الجدول التالي:

الجدول رقم (33) نتائج اختبار (T-test) للفرضية الجزئية الثالثة (نظم المعلومات)

رقم الفرضية	الوسط الحسابي الموزون	T المحسوبة	T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
$H_{01}$	6.55	3.42	1.94	261	0.05	رفض

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج البرنامج الإحصائي SPSS

وبالاعتماد على قاعدة القرار المذكورة أعلاه ، نستخلص رفض الفرضية العدمية لأن قيمة  $T$  الجد ولية (1.94) عند درجة حرية (261)، ومستوى دلالة (0.05) أقل من تلك المحسوبة (3.42)، وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر لنظم المعلومات على تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة، وهذا ما يؤكد النظر إلى قيمة الوسط الحسابي الموزون (6.55) الذي هو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (6)، يمكن أن نقول بأن توفر هذا البعد بالشكل فوق المتوسط.

#### IV. 4.2. اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

$H_{01}$ : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين أن المؤسسة الجزائرية تملك المعايير والافتراضات المشتركة بين العاملين على تحمل مخاطرة المبادرة، والأفكار الإبداعية وتبادل المعارف تؤثر على تنفيذ إدارة المعرفة.

$H_{a1}$ : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين أن المؤسسة الجزائرية تملك المعايير والافتراضات المشتركة بين العاملين على تحمل مخاطرة المبادرة، والأفكار الإبداعية وتبادل المعارف تؤثر على تنفيذ إدارة المعرفة.

ولقياس مدى اتجاه أفراد العينة نحو المعايير والافتراضات المشتركة بين العاملين بالمؤسسة تم تقديم خمسة عبارات تمثل أهم الجوانب التي تحدد مستوى التقاليد والممارسات التي تشجع على تطوير الأفكار والخبرات، والقيم السائدة في المؤسسة التي تدفع باتجاه تشجيع العاملين على المبادرة الفردية والمعايير والافتراضات المشتركة، ومستوى الثقة السائدة المتبادلة للعلاقات بين العاملين، والتقاليد والممارسات التي تشجع العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم، وقد تبين لنا من خلال إجابات الأفراد العينة أن المؤسسة تتمتع بمستوى أكبر من المتوسط للعاملين وهذا ما بينه الجدول التالي:

#### الجدول رقم(34) نتائج اختبار (T-test) للفرضية الجزئية الرابعة (العاملون)

رقم الفرضية	الوسط الحسابي الموزون	T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
$H_{01}$	6.87	5.45	261	0.05	رفض

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج البرنامج الإحصائي SPSS

وبالاعتماد على قاعدة القرار المذكورة أعلاه ، نستخلص رفض الفرضية العدمية لأن قيمة  $T$  الجد ولية (1.94) بدرجة حرية 261، ومستوى دلالة (0.05) أقل من تلك المحسوبة ( 5.45)، وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر للعاملون على تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة، وهذا ما يؤكد النظر إلى قيمة الوسط الحسابي الموزون (6.87) الذي هو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (6) ، يمكن أن نقول بأن توفر هذا البعد بالشكل فوق المتوسط.

#### IV. 5.1. اختبار الفرضية الجزئية الخامسة

$H_{01}$ : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين أن المؤسسة الجزائرية تملك أنظمة حوافز فعالة تقدم للعاملين عند تقديمهم لأفكار خلاقة تساهم في حل المشكلات أو تشجيع على تطوير الخبرة وتبادل المعارف تؤثر في تنفيذ إدارة المعرفة.

$H_{a1}$ : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين أن المؤسسة الجزائرية تملك أنظمة حوافز فعالة تقدم للعاملين عند تقديمهم لأفكار خلاقة تساهم في حل المشكلات أو تشجيع على تطوير الخبرة وتبادل المعارف تؤثر في تنفيذ إدارة المعرفة.

ولقياس مدى اتجاه أفراد العينة نحو أنظمة التحفيز بالمؤسسة تم تقديم خمسة عبارات تمثل أهم الجوانب التي تحدد مستوى التقاليد السائدة في المؤسسة تتضمن تقديم حوافز فردية أو جماعية ، معنوية أو مادية فعالة للمبدعين ، وكذا التوقعات لديهم بالحصول على الحوافز عند تقديم أفكار خلاقة تساهم في حل المشكلات، من خلال إرسال المبدعين في دورات تدريبية ومؤتمرات متخصصة داخلية وخارجية، وقد تبين لنا من خلال إجابات الأفراد العينة أن المؤسسة تتمتع بمستوى متوسط للعامل أنظمة الحوافز وهذا ما بينه الجدول التالي:

الجدول رقم(35) نتائج اختبار (T-test) للفرضية الجزئية الخامسة( أنظمة الحوافز)

رقم الفرضية	الوسط الحسابي الموزون	T المحسوبة	T الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
$H_{01}$	6.23	2.57	1.94	2.61	0.05	رفض

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج البرنامج الإحصائي SPSS

وبالاعتماد على قاعدة القرار المذكورة أعلاه ، نستخلص رفض الفرضية العدمية لأن قيمة  $T$  الجد ولية (1.94) عند درجة حرية ( 261)، ومستوى دلالة ( 0.05) أقل من تلك المحسوبة ( 2.57)، وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر للأنظمة الحوافز على تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة، ويؤكدده النظر إلى قيمة الوسط الحسابي الموزون (6.23) الذي هو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (6) ، يمكن أن نقول بأن توفر هذا البعد بالشكل متوسط.

وخلاصة لما تم التوصل إليه من خلال الجداول السابقة، ومن اجل قياس مدى تأثير عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، قمنا بحساب الوسط الحسابي الموزون العام لأداة الدراسة، وللمجموع الفرضيات الفرعية والتي تمثل أهم عوامل التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية ، وعلى هذا الأساس كانت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية كما يلي :

جدول رقم(36) نتائج الاختبار T-TEST للفرضية الرئيسية الثانية

رقم الفرضية	الوسط الحسابي الموزون	T المحسوبة	T الجد ولي	درجة الحرية	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
<b>H<sub>01</sub></b>	5.93	2.43	1.94	261	0.05	رفض
<b>H<sub>02</sub></b>	6.25	2.65	1.94	261	0.05	رفض
<b>H<sub>03</sub></b>	6.55	3.42	1.94	261	0.05	رفض
<b>H<sub>04</sub></b>	6.87	5.45	1.94	261	0.05	رفض
<b>H<sub>05</sub></b>	6.23	2.57	1.94	261	0.05	رفض
الفرضية الرئيسية	6.36	3.30	1.94	261	0.05	رفض

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج البرنامج الإحصائي SPSS

ومن خلال الجدول أعلاه يتبين لنا مايلي:

وبناء على هذه النتائج قيمة  $T$  الجد ولية (1.94) اقل من قيمة  $T$  المحسوبة (3.03) ، عند درجة حرية 261، ومستوى دلالة ( 0.05)، فإنه يمكن القول الفرضية الرئيسية الثانية غير صحيحة، وبالتالي الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لعوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الموزون العام (6.36) أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (6)، وهذا ما يبين الحرص والاهتمام الذي توليه المؤسسة والإسهام الجدي في تعزيز فهم العاملين للثقافة التنظيمية السائدة فيها ولأدوار التي تلعبها في الانجاز والدعم لإدارة المعرفة.

## خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على مؤسسة اتصالات الجزائر مراحل تطورها، الإصلاحات والانجازات التي حققتها، و باعتبار أفراد مديرياتها عبر التراب الوطني كعينة للدراسة، وبعد الدراسة الإحصائية التي قمنا بها تبين أن واقع تطبيق إدارة المعرفة ناقص ويحتاج إلى وعي وفهم وإدراك أوسع وصحيح لإدارة المعرفة من الجانبين التطبيقي والنظري، كما تبيننا لنا من الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة تؤثر في تطبيق إدارة المعرفة وهذا التأثير يترجمه الاتجاه الايجابي لأفراد العينة من خلال ايجابيته م على الاستبيان. وعليه فإن الثقافة التنظيمية تكون من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل تطبيق إدارة المعرفة

### خاتمة العامة:

استهدفت هذه الدراسة والتي تكونت من أربعة فصول التعرف إلى عوامل الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنفيذ إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على طبيعة عوامل الثقافة التنظيمية ( القيادة، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، العاملين، نظم الحوافز) السائدة في المؤسسة، والتعرف على أبعاد إدارة المعرفة.

ولتحقيق تلك الأهداف تم استعراض أهم ما كتب على الموضوع من الأدبيات، باستعراض مفهوم إدارة المعرفة، ونماذجها، فبين أنها من أهم وأحدث الموضوعات، فأصبحت تحظى باهتمام مستمر ومتسارع ومنتام في علم الإدارة، وأصبح تطبيقها في مختلف المؤسسات على مستوى العالم كله، كما أصبحت تعد من أهم مداخل تطوير المؤسسات المعاصرة، وتمكينهم من بناء رأس مال فكري قادر على مواجهة التحديات المستقبلية.

فالمؤسسات التي ترغب في إدارة معرفة بفعالية تكون في حاجة إلى كوادر بشرية مدربة، حيث يجيد المورد البشري القيام بالعديد من الأنشطة والأعمال، وكذلك أجهزة الإعلام الآلي فهي جيدة للقيام بأنواع أخرى، قد يكون المورد البشري مكلفين و غير منضبطين، إلا أنهم بارعون في بعض المهارات المعرفة، فإذا أردنا فهم واستيعاب المعرفة ومن ثم تفسيرها أو ترجمتها في سياق أوسع أو لدجها مع أنواع أخرى من المعلومات، أو خلق أشكال أخرى غير منظمة من المعرفة، فإن المورد البشري هو الأداء الأنسب لذلك، ومن ناحية أخرى فإن أنظمة الإعلام الآلي والاتصالات تعتبر جيدة في العديد من النواحي حيث تعد أكثر قدرة من الأفراد على تحصيل ونقل وتوزيع المعرفة المنظمة والتي تتغير بسرعة، وبوجود هذا المزيج من المهارات يمكن تكوين بيئات إدارة المعرفة مختلطة بحيث يمكن استخدام المورد البشري والأجهزة بطرق يكمل بعضها البعض.

وكي نفهم واقع تطبيق إدارة المعرفة، فلا بد لنا من أن ننظر بشكل أكثر واقعية إلى الماضي والحاضر، في الماضي كانت هناك الكثير من المؤسسات التي تمارس إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى من دون أن تطل على ممارستها هذه التسمية، أما اليوم فإن العديد من المؤسسات اتخذت خطوات رسمية في هذا الجانب و استحدثت برامج إدارة المعرفة، و لكن لا زالت هذه المؤسسات قاصرة عن إدماج إدارة المعرفة بشكل كامل في فعاليتها و قراراتها الميدانية. و خلق ذلك كله، الفرص الابتكارية التي ستخلق من خلال تكنولوجيا المعلومات الدائمة التطور و الحلول البرمجية، وتكيف أفعال ومعتقدات و سلوكيات العالين من خلال ثقافة تنظيمية يحتاجون إليها.

و بناءً على ذلك، فمن الواضح أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء أسس المؤسسات من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة و إمكانية أحسن للابتكار و التطور، و هذا يجعل ارتباطها الرسمي واثراً فعلياً بين هذه الثقافة وتطبيق إدارة المعرفة.

وبعد ذلك تم استعراض مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها، ومكوناتها وعناصره ، وعوامل التغيير الثقافي، فتبين من خلال هذا الاستعراض أن الثقافة التنظيمية تكسب المؤسسة سماتها الشخصية التي تميزها عن غيرها، ولها بصمات تتميز بمكوناتها سواء المادية أو المعنوية في التأثير على المؤسسة، إذ تساهم في تحقيق أهدافها واستقرارها. فالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المؤسسة التي تقود سلوك الإنساني ( البشري)، فهي التي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المؤسسة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين .

وتعتبر أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المؤسسة، حيث يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل ، وهناك عوامل ثقافية تنظيمية تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسة، وهي بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المؤسسات ويقصد بها القدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، حيث تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الأهداف للمؤسسة، فالقائد لم يعد يوصف بأنه رئيس، ولكنه يوصف بأنه منسق و مسهل و مدرب... الخ، ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المؤسسة وتعمل المؤسسة من خلاله، وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر.

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي ، وإلى جانب ذلك فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمؤسسة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.

كما أن الهيكل التنظيمي الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هو ذلك الهيكل الذي يتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرته على الاستجابة السريعة للمتغيرات، بالتالي فان تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، بالتحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي، و التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم

اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشترك الجميع في تخليقها، و من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

أما نظم المعلومات توفر الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية، وبرنامج تصفح، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات، مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المؤسسات، ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة، يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظم المعلومات هي القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة، والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلك النظام، والتعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد، والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات، وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المؤسسة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين، كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى من حيث تقليل وقت حل المشكلات.

ويؤدي استخدام نظم المعلومات إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها، ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المؤسسات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير المعرفة.

يعد الجانب العاملين الجزء الأساسي في إدارة المعرفة حيث تفعيل دورهم في العمل بامتلاكه المعرفة (رأس مالي فكري) يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المؤسسة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية (الجماعية) التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها، والمقصود بالعاملين هي كوادر أنظمة المعلومات، ولوادر إدارة المعرفة، ولوادر البحث والتطوير، فرق عمل المشاريع، والأفراد المساهمون في عملية إدارة المعرفة.

إن صناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو، حيث أدوارها التي تؤديها في أغناء المعرفة المتوافرة في المعلومات من خلال تنظيم المعلومات، وفي كيفية ربطها مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية، وتقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب فوائد المدخلات من المعلومات، كي يجري تحويلها إلى معرفة، ويكون من أبرز أدواره تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه، تعد عقول العاملين المبدعين أهم مصادر المعرفة، حيث تخلق الأفكار اللامعة (تحديد الأشخاص الذين يمتلكون المعرفة)، كما تعد الخبرات أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعلم الرسمي، والمهارات المتميزة والمقصورة على جماعات قليلة نسبياً سمات يختص بها العاملين دون الموارد الأخرى.

ومما سبق كذلك في الجزء النظري يتضح مدى عدّ نظم الحوافز مقوماً رئيسياً في المؤسسات بل وركيزة أساسية لوجود إدارة المعرفة وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالابتكار والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز ثمارها المرجوة .

ويجب ألا يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير إلى أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائماً يؤدي إلى نتائج إيجابية، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارها ودفعها من خلال الحوافز وسواء كانت مادية أو معنوية فللحوافز دور واضح في تشجيع الموارد البشرية المتمثلة في الرأس المال الفكري على الابتكار والتجديد .

كما أن علاقة الحوافز بالإدارة المعرفة تعتمد على ظروف منحها وهدفها، فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم لهذا الحوافز فإنها تصبح ذات أثر مهم عليها، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز وإدارة المعرفة المتصلة بالإبداع فيكون أثره ضعيفاً أو معدوماً، ويقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الابتكار المعرفي، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع المعرفة، فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبتكارية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بجهوده، والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة .

كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الابتكار المعرفي لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، حيث أن مناخ العمل الذي تسوده المحبة والوثام والتعاون والعمل على تقليص المعوقات التي تعترض عملية الابتكار، يكون المناسب معنويًا لزيادة بدل الجهود، وعكس ذلك عند عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الابتكار من حيث غموض الدور وعدم وضوح الأهداف والخوف من السخرية عند طرق أفكار وتصورات جديدة تخالف المألوف إضافة إلى عدم المشاركة في الآراء بين الرئيس والمرؤوس والتمسك الشديد بالأنظمة وتعريب المتميزين داخل المؤسسة يكون غير مناسب، ومن الخطأ وضع نظام موحد لعدد من المؤسسات التي تختلف أنشطتها، إذ تختلف الحوافز بما يتناسب وكل بيئة أو مؤسسة أو نشاط وحسب العاملين، كذلك من الأمور المحببة للابتكار المساواة بين الفرد المبتكر وغير المبتكر، وكذلك من الخطأ استعمال العقاب كأسلوب للتحفيز المحدد أما الابتكار لأنه لا ينمو في ظل التحفيز السلبي لأنه قدرات مبتكرة وجديدة تحتاج إلى مناخ ملائم لذلك يجب عدم وضع الحوافز السلبية في إطار التشجيع على الابتكار .

وفي الأخير فإنه توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المؤسسة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلّص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المؤسسة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة .

وكانت أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الفصل الأخير بعد الدراسة والتحليل كالاتي:

### النتائج:

- من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها على مستوى بعض مديريات المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر وفي ضوء تحليلها توصلنا إلى النتائج التالية:  
أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لعينة المدروسة رفض الفرضية الأولى والتي نصت: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها ( توليد- تشارك- تخزين- تنفيذ) على مستوى المؤسسة. ويمكن توضيح ذلك من خلال الأتي:  
- مؤشر بعد توليد المعرفة غير واضح بالنسبة للعينة المدروسة، حيث أن مستواه أقل من المتوسط، باتجاهات اتفاقيه سلبية لأغلب فقرات أي بوزن مئوي ( 42.72%) أقل من ( 50%)، ويفسر هذا ذلك أن أفراد العينة المدروسة ركزوا اتجاهات سلبية على أغلب فقرات البعد، وقد يرجع هذا إلى عدم المعرفة الكافية بمصطلح توليد المعرفة في إطار المفهوم الشامل والحديث لإدارة المعرفة.  
- مؤشر بعد التشارك بالمعرفة ايجابي باتفاق اتجاهات العينة، فهو فوق المتوسط، بوزن مئوي ( 58.63%) أكثر من ( 50%) حيث يوجي بوجود إستراتيجية للمؤسسة تتبعا لاستفادة من المعارف لدى العاملين، وتبادل الخبرات، يفسر ذلك وجود شبكة اتصالات داخلية وخارجية(الانترنت) تمكن العاملين من ذلك .  
- مؤشر بعد تخزين المعرفة لم يين وصول إلى درجة الوضوح بالنسبة إلى أفراد العينة المدروسة، بوزن مئوي (52.27%) أكبر من ( 50%) وهذا بفضل الإسهامات الايجابية حول امتلاك المؤسسة الوسائل الالكترونية الحديثة لتوثيق المعارف، لعل السبب في ذلك يعود إلى مستوى دعم هذه الوسائل الحديثة لنشاطات الإدارة ليصل إلى المرحلة المطلوبة.

- مؤشر بعد تنفيذ المعرفة واضح بالقدر الكافي، بوزن مئوي ( 61.18%) أكبر من ( 50%) و يفسره تركيز المؤسسة على تنفيذ المعرفة كأهم أولويات، واستخدامه الأهم من المعرفة ذاتها، وهذا ينتج عنه واعي كافي لأهمية العمل على تنفيذ هذا البعد. كما انه إدراكهم ايجابي أن المعرفة من دون تنفيذ ليست ذات نفع لكون المعرفة في أغلبها ضمنية، وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها والى توليدها من جديد وخزها وتوزيعها ونشرها في المؤسسة، ومن تم استعمالها بالتطبيق وإعادة استعمالها.

● أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لعينة المدروسة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة وعليه تم رفض الفرضية الثانية والتي نصت: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الموزون والمتوسط الفرضي يبين أن عوامل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة سواء بالسلب أو الإيجاب، وهو ما يفرض تشخيص تلك العوامل، مراجعتها وقياسها تمهيدا لتغييرها في حالة عرققتها لتنفيذ إدارة المعرفة، أو تدعيمها وصيانتها في حالة إسهامها في تطبيق إدارة المعرفة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعامل القيادة على تطبيق إدارة المعرفة، ويؤكد هذا التأثير قيمة T المحسوبة (2.43)، ووزن مئوي ( 53.90)، وهو ما يفسر وعي المؤسسة بأهمية القيادة والدور الذي تلعبه في الإشراف وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف. أن مستوى البنية للقيادة غير مناسب نوعا ما على تطبيق إدارة المعرفة حيث كان متوسط الموزون (5.93). ومنه فإن ضرورة التحول عن الأنماط والأساليب الإدارية التقليدية لاحتكار السلطة، والتخصص بالمركز، والعصبية لرأي، واستشعارها بالمظاهر التي قد تشير إلى تعقيد الإجراءات الإدارية إلى إدارة المعرفة، والإسراع في تبني أساليب حديثة تعزز ثقافة الإبداع وتعزيز العمل الجماعي والتعاون وتبادل الخبرات والتشارك في صنع القرار ووضع الأهداف

- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعامل هيكل التنظيمي على تطبيق إدارة المعرفة، ويؤكد هذا التأثير T المحسوبة (2.67)، ووزن مئوي ( 56.81)، وهو ما يفسر إيمان المؤسسة بوجود قسم إدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي، لأنه يساعد على توفير الفرص لتبادل المعارف. كما أن مستوى البنية للهيكل التنظيمي يساعد على تطبيق إدارة المعرفة حيث كان المتوسط الموزون (6.25).

- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعامل نظم المعلومات على تطبيق إدارة المعرفة، ويؤكد هذا التأثير T المحسوبة (3.42)، ووزن مئوي (59.54)، وهو ما يفسره امتلاك مؤسسة لقاعدة معرفة ومعلومات يمكن العودة إليها أثناء الحاجة، وكونها كذلك مؤسسة تعمل في هذا المجال، ولديها اهتمام متواصل بتكنولوجيا. كما أن مستوى البنية لنظم المعلومات في المؤسسة يساعد على تطبيق إدارة المعرفة حيث كان المتوسط الموزون (6.55). من هذا مشجع في الزيادة في عملية حرية انتقال المعلومات والمعارف، ومشاركتها بين الموظفين، والعمل كذلك على زيادة مستوى الاعتماد المتبادل فيما بينهم، ليتمكنوا من صنع رؤية تساعد على الإبداع وتجنب التعقيم الذي يتناقض مع معايير المعرفة

- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعامل العاملون على تطبيق إدارة المعرفة، ويؤكد هذا التأثير T المحسوبة (5.45)، ووزن مئوي (62.45)، وهو ما يفسره القيم السائد بالمؤسسة بدفع العاملين وتشجيعهم على المبادرة الفردية، وكذلك النظرة الايجابية للمؤسسة والاهتمام الواضح بالتشجيع لرفع القدرات ودعم الخبرات. كما أن مستوى استعداد العاملين من حيث الإعداد والتأهيل في المؤسسة يساعد على تطبيق إدارة المعرفة حيث كان المتوسط الموزون (6.87). وهذا التبري لثقافة الصداقة المعرفية التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة، والاستفادة من النظام المعرفي داخل المؤسسة مؤثر ايجابي، وزيادة مستوى أدراك ووعي الأفراد المؤسسة لمفهوم الثقافة التنظيمية للمؤسسة يزيد الانتماء وتشجيع على الإبداع، والأخذ بالأفكار القيمة الجديدة التي تحقق أهداف المؤسسة.

- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعامل أنظمة الحوافز على تطبيق إدارة المعرفة، ويؤكد هذا التأثير T المحسوبة (2.57)، ووزن مئوي (56.63)، وهو ما يفسره إرسال المبدعين للمشاركة في الدورات التدريبية، وتقديم الحوافز المادية تساعد على انجاز العمل بكفاءة وفاعلية، وكذلك وجود وعي لدى المؤسسة بأهمية الحوافز والدور الذي تلعبه في خلق الأفكار. كما أن مستوى بنية نظم التحفيز في المؤسسة يساعد على تطبيق إدارة المعرفة حيث كان المتوسط الموزون (6.23). وهذا لا يغني عن ضرورة فتح آفاق جديدة لزيادة لأنظمة عادلة للمكافآت والحوافز في المؤسسة، لتشجيع على تقاسم المعرفة والمشاركة فيها بين الأفراد، وتعزيز عملية الإبداع وربط هذه الحوافز بمقدار ما يمارسه الفرد من عمل معرفي، ومدى سعيه إلى تطوير قدراته المعرفية .

## المراجع باللغة العربية:

- 1 أبو بكر مصطفى محمود، حسنين السيد طه، المدير وتنمية سلوك العاملين : مدخل استراتيجي لإدارة السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، 2005.
- 2 بروس، جيلبرت، وآخرون، إدارة المعرفة ببناء لبنات النجاح ، ترجمة صبحي ، حازم حسن، الدار الهندسية، مصر سنة 2001.
- 3 - بشير احمد العلاق، الإدارة الحديثة ، نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008.
- 4 توريان أفرايم، مكلين افرايمو، يثرب جيمس، تقنية المعلومات في إدارة الشركات ، ترجمة قاسم شعبان، الجزء الأول ،دار النشر، دمشق، سوريا، 2000.
- 5 -توفيق عبد الرحمن، الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، القاهرة، 2007.
- 6 جرينبرج، جير وبارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل بسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.
- 7 جمال الدين، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006..
- 8 جواد، شوقي ناجي، سلوك تنظيمي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، 2000.
- 9 جون فيشر، كيف تضع نظاما للحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، 2003.
- 10 -حجازي، هيثم علي ، إدارة المعرفة- مدخل نظري- ، الأهلية لدار النشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 11 -حریم، حسین، السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، الأردن، 2004.
- 12 -حسن، حسين عجلان، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، إثراء للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 13 -حسين حریم، إدارة المنظمات- منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمانا لأردن، 2003.
- 14 -حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة، دراسة في علم الاجتماع الثقافي ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 15 -الحميدي، نجم عبد الله، السامرائي، سلوى أمين والعبيد، عبد الرحمن، "نظم المعلومات الإدارية-مدخل معاصر" دار وائل ،عمان ،الأردن، 2005.
- 16 -خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

- 17 - الحناز نجوم، **الواقع الافتراضي**، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2002 .
- 18 - دان كوهين، **أسس التغيير التنظيمي** ، دليل عملي ميداني أساليب وأدوات إدارة التغيير في المنظمات، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2009، ترجمة وتعريب معتز سيد عبد الله.
- 19 - زكي محمود هاشم، **أساسيات الإدارة**، منشورات ذات السلاسل: الكويت، 2001.
- 20 - السالم مؤيد سعيد، **نظرية المنظمة الهيكل والتصميم** ، دار النشر وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005.
- 21 - السامرائي، سلوى أمين والعمري، غسان عيسى، **نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل استراتيجي معاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- 22 - سامية محمد جابر؛ الانحراف الاجتماعي بين نظرية علم الاجتماع والواقع الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية دم 1995.
- 23 - سعد ياسين غالب، **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوري صان، 2002.
- 24 - سعد، غالب ياسين، **إدارة المعرفة، المفهوم، التنظيم، التقنيات**، دار المنهاج، الأردن، 2007.
- 25 - سليم الحسينة، **مبادئ نظم المعلومات الإدارية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
- 26 - سيد جاب الرب، **إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة**، مطبعة العشرة، 2005.
- 27 - السيد عبد العاطي السيد، **المجتمع والثقافة والشخصية**، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، طبعة الأولى، 2000.
- 28 - الصباغ، عماد عبد الوهاب، **علم المعلومات**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 29 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 30 - الصيرفي محمد، **الإدارة الرائدة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003.
- 31 - طاهر محسن منصور أغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل** ، دار للنشر، 2007.
- 32 - عبد الستار العلي ، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري ، **المدخل إلى إدارة المعرفة** ، الطبعة الأولى، دار المسيرة ، الأردن، 2006.

- 33- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تمييز حدود ، المكتبة المصرية، المنصورة، مصر، 2008.
- 34- عبد الوهاب، أحمد جاد، السلوك التنظيمي، المنصورة، دار الوفاء، الطبعة الأولى، 2000.
- 35- عبوي، زيد منير، القيادة ودورها في العملية الإدارية ، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- 36- العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 37- العطية ماجدة، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
- 38- العلي، عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، سنة 2006.
- 39- عليان، رجي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 40- العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2005.
- 41- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 4، 2008.
- 42- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الرابعة، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 43- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر، عمان سنة 2009.
- 44- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الثالثة، 2004.
- 45- الكبسي عامر ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 46- محمد أحمد بيومي، علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.

- 47- محمد جبار الشمري، حامد كريم الحدراوي، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي ، للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2005.
- 48- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار النشر والتوزيع عمان، الطبعة الثانية، السنة 2014.
- 49- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 50- مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر، جدة، 2007.
- 51- مصطفى بوزيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 52- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة لأفراد، دار الشرق، عمان، 2005.
- 53- الملكاوي، ابراهيم الخلوف، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، سنة 2010.
- 54- موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ الوظائف- الممارسة، مجد المؤسسة ، الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
- 55- ناصر يداوي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية الجزائر، 2003.
- 57- ناصف، أحمد مصطفى، فعاليات نظام إدارة المعرفة في المنظمات لتحويلها إلى أقتصاد الرقمي في القرن الواحد والعشرين، دورية التقدم العلمي، العدد التاسع والثلاثون، الكويت، سنة 2000.
- 58- نجم عبود نجم، المفاهيم الإستراتيجية والعمليات ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
- 59- نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011 .
- 60- نعمة عباس الخفائي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

- 61- نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم- الأهمية- التحديات، جدارا لكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ابرد، 2009.
- 62- النمر، سعود محمد، هاني يوسف، محمود، محمد فتحي، حمزاوي، محمد سيد، الإدارة العامة الأسس والوظائف، الطبعة السادسة، الرياض مكتبة الشقري، 2006.
- 63- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر، عمان، 2007.
- 64- هيثم حجازي، إدارة المعرفة- مدخل تطبيقي -، دار الأهلية، الأردن، 2005.
- 65- يوسف أحمد ابوفارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع- إدارة المعرفة- جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2004.

مجلة، مؤتمر، ملتقى:

- 1 - أحمد مسعودان، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد ، مداخلة ضمن ملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، من تنظيم قسم العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس سطيف، يوم: 08-09 أبريل 2007.
- 2 - إسراء طارق الملاح، شيماء محمد صالح، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة،
- 3 - دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل ، مجلة الرافدين العدد 110، مجلد 34، 2012.
- 4 - إسماعيل بن السعدي: الثقافة والثقافة الفرعية تطيل في المحتوى والخصائص النموذجية، مجلة العلوم الإنسانية جامعة قسنطينة العدد 18 بسم 2002.
- 5 - أمل حمد الفرحان، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، عدد 1، 2003.
- 6 - أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.
- 7 - حسين حريم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية ( دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني )، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006 .

- 8 - حسين حريم، شاعر الخشالي، اثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول، الأردن، 2006.
- 9 - خالد يوسف الزعبي، خالد محمد أبو الغنم، أثر وظائف إدارة المعرفة في مستوى جودة الخدمات المقدمة من سلطة المياه وشركة الكهرباء الأردنية من وجهة نظر العاملين، (دراسة ميدانية على محافظات جنوب الأردن )، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 27، العدد 2، سنة 2012.
- 10 - سامي المدان، صباح محمد موسى، شوقي ناجي جواد، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية(اورانج): دراسة حالة ، مجلة علوم إنسانية، العدد 44، سنة 2010.
- 11 - سلام عبد الرزاق، بوسهوة نذير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، أيام 18 و19 افريل 2012.
- 12 - شاعر الخشالي، غياد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، مجلة البصائر، المجلد 13، العدد 1، الأردن، 2009.
- 13 - صالح أحمد صالح، دور إدارة المعرفة في تنمية القيادات الإدارية، مجلة المنصور، عدد 17 خاص، المؤتمر العلمي (11) 19-20 تشرين الثاني 2011 سنة، 2012.
- 14 - صبري هالة ، العرب والمعرفة والمستقبل ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي )، جامعة الزيتونة، عمان، 26-28 أبريل، 2004.
- 15 - صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي بحث تحليلي لآراء عينة من الأكاديميين في ملكيات الإدارة والاقتصاد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 65، المجلد 18، سنة 2012.

- 16 - طالب أصفر دومة، سوسن جواد حسين، دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية ،مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 13/ع47/الأردن،2007.
- 17 - عباس مزعل مشرف، إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع المنظمي، مجلة نداب الكوفة، العدد 1، سنة 2008.
- 18 - عبد الفتاح عبد الرحمن، كراسنة وسيمة محمد توفيق الخليلي، مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد3، سنة 2009.
- 19 - عبد الناصر نور وطاهر ألقشي، رأس المال الفكري، الأهمية والقياس والإفصاح، دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة، مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد 00، العدد25، جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا، الأردن،2006.
- 20 - عبد الوهاب، سمير محمد ، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية:دراسة حالة مدينة القاهرة، ندوة مدن المعرفة، المدينة المنورة، 28-30/نوفمبر 2005 .
- 21 - عساف عبد، وعساف،هدى، الحوافز ومستواها ومجالاتها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نابلس (فلسطين)، مجلة النجاح للأبحاث، المجلد 21، العدد3، 2007
- 22 - عساف، عبدالمعطي، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ، مجلة الإداري، مسقط، 1995.
- 23 - عيسان، صالحه عبد الله، العاني وجيهة ثابت، دور التكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس،البصائر ، مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة البترا، المجلد12، العدد1، سنة2008.
- 24 - فهمي القهداوي، دور فرق العمل في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية ميدانية ، مؤثة للبحوث والدراسات ، المجلد20، العدد4،الأردن،2005.
- 25 - فيفر، جيفري، تصميم الهيكل التنظيمي لتحقيق النجاح في الاقتصاد .لمبني على المعرفة ، المؤتمر السنوي السابع تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، ابو ظبي 9-11-02-2004.

- 26 - ليلي مصطفى محمد، دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل أساليب السيطرة الإحصائية على الجودة ( دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى ) ، مجلة تنمية الرافدين العدد 98 ، مجلد 32 ، سنة 2010.
- 27 - محمد علي الروسان، أثر رأس المال الفكري في الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة جدار ، العدد2، دمشق، سوريا، 2010.
- 28 - مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي في الأردن، مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد20، العدد2، 2012.
- 29 - الملكاوي نازم، السالم المؤيد، خصائص الهيكل التنظيمي ونوعية المعلومات - دراسة ميدانية في شركات الصناعة المساهمة الأردنية ، دراسات العلوم الأردنية، المجلد 31، العدد 1، الأردن، 2004.
- 30 - نهاية عبد الهادي، رامن عزمي بدير، محمد أحمد الرق ب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد11، العدد2015.
- 31 - وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، سوريا، 13-16 أكتوبر 2003.

#### مذكرات ومواقع الانترنت:

- 1 - داسيوهية ، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، 2014.
- 2 - حسن، منال صبحي عبد الكريم، إستراتيجية إدارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان ، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، سنة 2008.

- 3 - نورة عبد الرحمان، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي، [http://www.noura-](http://www.noura-alrasheed.com/?p=863)، بتاريخ: 2011/01/28
- 4 - حمد الجيزاوي، مفاهيم أساسية لإدارة المعرفة، [www.ckfu.org/vb/attachement](http://www.ckfu.org/vb/attachement)، تاريخ الصفح: 2014/12/08.

مراجع باللغة الأجنبية

- 1- April, Kurt, **Guidelines for developing K- strategy**, journal of **Knowledge Management**, Vol6 ?N°5 2002.
- 2- Asef, Frah, **Estimating the impact of Denison's(1996) "what is the difference between organizational culture and organizational climate ? A native's point of view on a decade of paradigm wars"** Journal of business Research V64, 2011.
- 3- Bapuji, H, Crossan, M, **External Knowledge Management Strategie an firm performance in gherdi ,s, nicolini d.(eds) ,the passion for learning ,university of trent ,2005.**
- 4- Bartlett and christopher, ghoshal. Sumantra, **Transnational Management Text, case and reading in cross-border management .Text. cases and reading in cross-border management .3rd .ed, année 2000.**
- 4- Buchanan David, Huczynsky Andrzej, **Organizational Behaviour, An Introductory Text London ,2001.**
- 5- Daft Richard L, **Organization Theory and Design, 7<sup>th</sup> Edition , South-Western west, U.S.A 2001.**
- 6- David J, SKyrme, **Capitalizing On Knowledge, Butterworth Heinemann, Oxford , 2001.**

- 7- Dueck G, **Views of Knowledge are Human Views**, IBM **SYSTEMS**, Journal , Vol 40, N4, 2001.
- 8- E.H.Schein, **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Calif, Jossey-Bass, 2004.
- 9- Fahey I and De Long D.W, **Diagnosing Cultural Barriers To Knowledge Management** , The Academy Of Management **Executive** 14(4), 2000.
- 10- Garther Group, **Will your Culture support km? Work force**, 77(10), 1998.
- 11- Gilles Bressy, Christian Konkuyt, **economie D'entreprise**, Dalloz, Paris, 2004.
- 12- H.Mentzberg et al, **the strategy Process** , Pearson Education, Harlow, 2003.
- 13- Imran U Khan et al, **An Organizational Culture Model for Comparative Studies** : A conceptual View, International Journal of Global Business. 2010.
- 14- Ion Anghel, **Intellectual Capital and Intangible analysis and valuation** , **Theoretical and applied Economics**, vol3, 2008.
- 15- Jean Bally, **Le meilleur articles de la Harvard Business review sur km morter, hansen et al, quelle est votre stratégie de gestion du savoir ?** édition d'organisation, 2003.
- 16- Jean Pierre Helfer et autres, **Management et Organisation**, libraire **Vuibert**, Paris, 1996.
- 17- Jillinda J, Kidwell, Karen M, Vanderlinde and Sandra L, Johnson, **Applying Corporate Knowledge Management practices in Higher Education** *Educause Quarterly*, 2000
- 18- Laudon ,K.C.&Laudon,J.P, "**Management information systems-managing the digital firm**", Pearson, Prentice Hall, 2004.

- 19- Malhotra, Y, **Measuring Knowledge Assets of a nation : Knowledge Systems for Development. United Nations Advisory Meeting of the Departement of Economic and Social Affairs : division of public administration and Development Management** ,New York , 2003.
- 20- Marquardt,Michael,J, **Building The Learning Organization U.S.A Davis-Black publishing ompany**,2002.
- 21- Maryam,Alavi, **An Empirical Examination of the Influence of Organizational Clture on Knowledge Management Practices**, Journal of Management Information System, vol 22, N° 3,2005.
- 22- Mc Elory, Mark, **Using Knowledge Management To Sustain innovation** , knowledge management Review Sep-oct 2000, Vol3.Issue4.P :34
- 23- New Man Amy, **Are you Ready For Knowledge Management, Training And Development** ,Reviewvol 54,Issue 9, 2000.
- 24- Obrien,J.A , **Introduction to Information Systems**, McGrow-Hill,irwin,2003.
- 25- Patrick storhaye et parrtickbouvard, **le Knowledge management**, Edition EMS, paris,2002.
- 26- PiereG.bergeron, **La gestion moderne**, Getanmorin édition, canada,2004.
- 27- Pierre A, Balthazard and Robert A, Cooke,**OrganizationalCulture and Knowledge Managment Success : Assessing The Behavior-Performance Continuum,Procceeding of the 37/th Hawaii International Conference on System ciences**,2004.
- 28- Pierre, Dubois, et Yves Dupuy, **Connaissance Et Management Economica**,Paris,2007.
- 29- R,Mclead,Jr and G ,PSchell, **Management Information System**,PearsonEducation,Inc, New Jrsey,2004.

- 30- Ruggles R, **The State Of ationKnowledge Management in ractice California Mnagement** ,Review vol4,N°3.2008.
- 31- SeeleyChuck and DierickBil, **Crafting aKnowledge Management Strategy KnowledgeManagement**,ReviewVol 3,Issue 1, 2000.
- 32- Seng,Zannes E ,Pace RW,**The contributions of Knowledge Management to Workplace Learning** , journal of WORKPLACE Learning , 14 issues , 2002.
- 33- Todd RJ, southon,G ? **Knowledge Management :Education for Information Professionals in the AGE Of the Mind Proceeding of the ASIS Annual Meeting**,2000.
- 34- Turban,E.,Rainer,R.K.&Porter,R.E"**Introduction to Information Technology**" John Willy Sons,INC, 2003.
- 35- Wallch, J, **Individual and Organizational the Cultural, Match Training and Development**, Journal Vol 37,1983.
- 36- Wick, Gorey, **Knowledge management for Technical Communicators** :TC,November, Vol7, issue9,2000,P :525.
- 37- Zack, Michael H, **Developing a Knowledge shrategy** ,California Management Review, vol 41, N° 03, spring , 1999.
- 38- Zack,M.H,**Managing Codified Knowledge** , Sloan **Management**,Review Vol40, 2009.
- 39- Zbeng et al ,**Linking Organizational Culture Structure, Strategy and Organizational Effectivess : mediating role of Knowledge Management** ,Journal of Business research,V63,17,2010.

الملاحق

معلومات عامة:

féminin أنثى  masculin جنس: sex ذكر

30-21  20ou moins: age السن فأقل

50-41  40-31

60 ou plus فأكثر  60-51

المؤهل العلمي / niveau d'études

ليسانس / مهندس  نهائي ثانوي فأقل

دكتوراه  ماجستير

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم التسيير - دراسات عليا-

سيدي المحترم ،سيدي المحترمة...

السلام عليكم ورحمته الله وبركاته

يشرفني أن تكون أو أن تكوني أحد الزملاء المختارين للإسهام في هذه الدراسة التي أقوم بإعدادها والتي تسعى إلى معرفة " اثر عوامل الثقافة التنظيمية على تنفيذ إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية" وهي جزء مكمل لنيل شهادة الدكتوراه.

ورغبة في التعرف على وجهة نظركم ، أمل التكرم بقراءة كل عنصر من عناصر الاستبانة وما تشمله من عبارات مفسرة لكل عنصر ، والإجابة على جميع مفرداتها بدقة وموضوعية ، لما ذلك من أهمية في إثراء الدراسة وتحقيق أهدافها والتوصل إلى توصيات تساهم في الارتقاء بالإدارة بإذن الله تعالى .

شاكرا لكم مسبقا تفضلكم وحسن تعاونكم ، ووفقنا الله لمل فيه الخير .

المشرف: الطالب:

مدوري نورالدين

أستاذ الدكتور :بوهنة علي

.....direction/Agence المديرية/ وكالة

.....fonction / المركز الوظيفي

.....: nombre de formations dans l'entreprise عدد الدورات التدريبية التي تحصلت عليها

**: expérience dans l'entreprise إجمالي مدة العمل في المؤسسة**

20-11 سنة

10-50 سنة

أقل من (05) سنوات

أكثر من 30 سنة

30-21 سنة

100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	%0	مضمون الفقرات	رقم الفقرات
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%		
											بعد توليد المعرفة	
											تشجع المؤسسة العاملين لديها على توليد الأفكار الخلاقة المبدعة	1
											تنظم المؤسسة جلسات وندوات عصاف ذهني من وقت   لآخر لتوليد الأفكار الإبداعية	2
											التقاليد والممارسات في المؤسسة تساعد على تطوير خبراتهم ومعارفهم من خلال الندوات ، فرق العمل الجماعي وغيرها	3
											سهر المؤسسة على إجراءات البحوث والتطوير بشكل مستمر يساعد على توليد المعرفة	4
											تقوم المؤسسة بالاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبرتهم للعاملين في المؤسسة	5
											بعد تشارك بالمعرفة	

											6	تدعم المؤسسة العاملين على بناء الثقة المتبادلة للتشارك بالخبرات والمعرفة
											7	يحرص العاملون مالكو المعرفة بالاحتفاظ بمعارفهم ، ولا يرغبون بتبادلها مع الآخرين
											8	تملك المؤسسة شبكة اتصال داخلية ( الانترنت ) تمكن العاملين من تبادل المعرفة مع الآخرين
											9	تضمن المؤسسة عقد مؤتمرات وندوات داخلية ورش عمل لدفع العاملين على التشارك بالمعرفة
											10	توفر المؤسسة فرص التنقلات والدوران الوظيفي للعاملين لتشارك بالمعرفة
												<b>بعد تخزين المعرفة</b>
											11	تملك المؤسسة الوسائل الالكترونية الحديثة لتوثيق المعارف الجديدة المكتسبة
											12	تستخدم المؤسسة الوسائل التقليدية لتخزين المعرفة
											13	تقوم المؤسسة بفرز المعلومات والمعارف وتنقيتها قبل تخزينها
											14	تدون المؤسسة تجارب وخبرات الأفراد في قواعد تنظيمية للمعرفة
											15	تملك المؤسسة الوثائق والكتيبات والدوريات تحفظ فيها المعارف الجديدة وحل المشكلات التي تواجهها

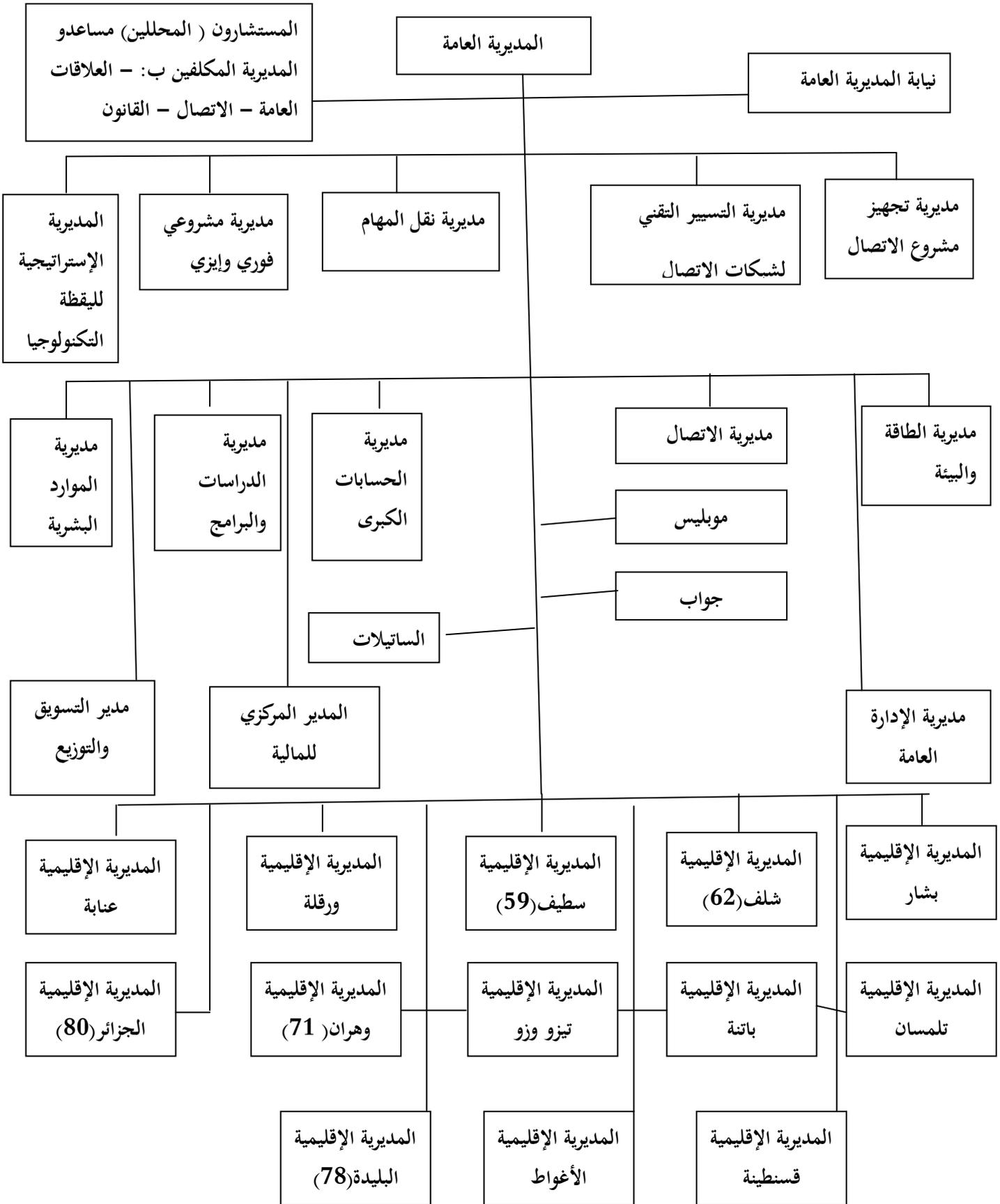
بعد تنفيذ المعرفة												
											16	تمتلك المؤسسة وسائل وأساليب تساعد على استخدام المعرفة وتنفيذها
											17	تهتم المؤسسة بمدى تنفيذ العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم
											18	تلغي المؤسسة الإجراءات التي تحد من تنفيذ المعرفة
											19	تركز المؤسسة على تنفيذ المعرفة كأهم أولويات وأن استخدام المعرفة أهم من المعرفة ذاتها
											20	تشجع المؤسسة العاملين على تنفيذ المعرفة والاستفادة منها
%10	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%0	مضمون فقرات تأثير عوامل الثقافة التنظيمية على تنفيذ المعرفة	
0	90	80	70	60	50	40	30	20	10			
بعد القيادة												
											21	تخصص الإدارة العليا الوقت والموارد اللازمة للعاملين لمساعدة بعضهم البعض
											22	تمتلك الإدارة العليا قيما وممارسات تركز وتعزز فلسفة العمل الجماعي لتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين في مختلف وحدات المؤسسة
											23	تمتلك الإدارة العليا ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع على المبادرة والإبداع

											تتقبل الإدارة العليا ثقافة التغيير	24
											تعمل الإدارة العليا في المؤسسة على تعزيز الثقة والاحترام لدى العاملين لتشجيعهم على توليد الأفكار والمبادرات الإبداعية	25
											<b>بعد الهيكل التنظيمي</b>	
											يساعد الهيكل التنظيمي في توفير الفرص لتبادل المعارف	26
											يوفر الهيكل التنظيمي الفرص للعمل الجماعي بدلا من السلوك الفردي لتسهيل التشارك بالمعرفة	27
											تبنى المؤسسة هيكل تنظيمي يساعد العاملين على تعزيز الاتجاهات والممارسات التي تشجع على المخاطرة والمبادرة الفردية	28
											تؤمن المؤسسة بضرورة وجود قيم لإدارة المعرفة في هيكلها التنظيمي	29
											يساعد الهيكل التنظيمي على تدفق المعرفة أفقيا في المؤسسة	30
											<b>بعد نظم المعلومات</b>	
											تمتلك المؤسسة قاعدة المعرفة والمعلومات يمكن العودة إليها أثناء الحاجة وبسهولة	31

										تسهل قواعد والتقاليد الخاصة بنظم المعلومات عملية استخدام المعرفة من قبل العاملين	32
										للمؤسسة نظم معلومات تساعد على التكيف مع المعارف الجديدة	33
										تدعم نظم المعلومات المتعلقة بنقل وتحويل المعرفة داخل المؤسسة	34
										تعمل المؤسسة على توثيق المعرفة الجديدة وتخزينها	35
										بعد العاملون	
										التقاليد والممارسات في المؤسسة تشجع العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم	36
										تدعم الإدارة العاملين على تقديم مقترحاتهم وآرائهم حول العمل	37
										القيم السائد في المؤسسة تدفع باتجاه وتشجيع العاملين على المبادرة الفردية	38
										المعايير والافتراضات المشتركة للعاملين تعمل على تحميل مخاطرة المبادرة والأفكار الإبداعية	39
										تسود الثقة المتبادلة للعلاقات بين العاملين تسمح بتشارك بالمعرفة	40
										بعد أنظمة التحفيز	

										تعمل المؤسسة على إرسال المبدعين للمشاركة في الدورات التدريبية ومؤتمرات متخصصة	41
										التقاليد السائدة في المؤسسة تتضمن تقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين	42
										التقاليد السائدة في المؤسسة تتضمن تقديم حوافز مادية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية	43
										التقاليد السائدة في المؤسسة تتضمن تقديم حوافز معنوية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية	44
										الأعراف والعادات السائدة في المؤسسة تجعل من العاملين لهم توقعات الحصول على الحوافز عند تقديم أفكارا خلاقة تساهم في حل المشكلات	45

الملحق 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



الهدف من الدراسة معرفة أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تنفيذ إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر، فاستهدفت الدراسة إطارات وأعوان هذه المؤسسة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المؤسسة وأثر عوامل الثقافة التنظيمية عليها، إذ تم تصميم استبيان وفقا لأهداف وفرضيات الدراسة، ويتكون المجتمع من خمس مديريات ولائية اختيرت عشوائيا، ووزع الاستبيان على عينة مكونة من 350 موظف من مختلف المستويات في المؤسسة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر لعوامل الثقافة التنظيمية ( القيادة، الهيكل التنظيمي ، نظم المعلومات، العاملين، نظام الحوافز) على عمليات إدارة المعرفة ( توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، وتخزين المعرفة، وتنفيذ المعرفة ) في المؤسسة اتصالات الجزائر.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة ، توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تخزين المعرفة، تنفيذ المعرفة، الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، العاملين، نظام الحوافز.

## Résumé

L'objectif de cette étude est de connaître l'impact des facteurs de la culture organisationnelle, pour l'exploitation et la mise en œuvre de management de la connaissance dans l'entreprise Algérie Telecom, l'étude a visé, les cadres et les agents de cette entreprise et l'utilisation de l'approche descriptive et analytique pour but de décrire et analyser la réalité de la gestion des connaissances dans une entreprise et les impacts culturels organisationnels sur elle. Un questionnaire a été conçu par rapport aux buts et hypothèses de l'étude. Cinq directions ont été choisies au hasard des différentes Wilayas. Le questionnaire a été distribué sur un échantillon constitué de 350 fonctionnaires de divers niveaux de l'entreprise. L'étude a conclu à la présence de l'impact des facteurs de la culture organisationnelle (commandement, la structure organisationnelle, système d'information, les fonctionnaires et système de motivation.) sur les processus de gestion des connaissances (Générer des connaissances, le partage des connaissances, et le stockage des connaissances et L'application des connaissances) dans l'organisation de l'Algérie Telecom.

**Mots clés:** gestion des connaissances, générer des connaissances, le partage des connaissances, , le stockage des connaissances , L'application des connaissances, les facteurs de la culture organisationnelle, commandement, la structure organisationnelle, système d'information, les fonctionnaires et système de motivation.

## Abstract:

This study aimed to investigate the impact of organizational culture factors on the implementation of knowledge management in Algerian Telecom corporation, therefore the study targeted frames and agents of this enterprise and it used descriptive and analytical approach in order to describe and analyze the reality of knowledge management in the enterprise and the impact of organizational culture factors, thus the questionnaire was designed in accordance with the objectives and hypotheses of the study and the society was made up of five directions of five williyas randomly selected, the questionnaire was distributed to a sample of 350 employees from various levels in the organization. The study concluded that there is a presence of the impact of factors of organizational culture (command, organizational structure, information systems, personnel, incentive system) on the processes of knowledge management (knowledge generation, knowledge sharing and storing of knowledge, implementation of knowledge) in the organization of Algeria Telecom.

**Keywords:** Knowledge Management, generation of knowledge, sharing knowledge, storing of knowledge, implementation of knowledge, organizational culture, command, organizational structure, information systems, personnel, incentive system.