



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة
دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT

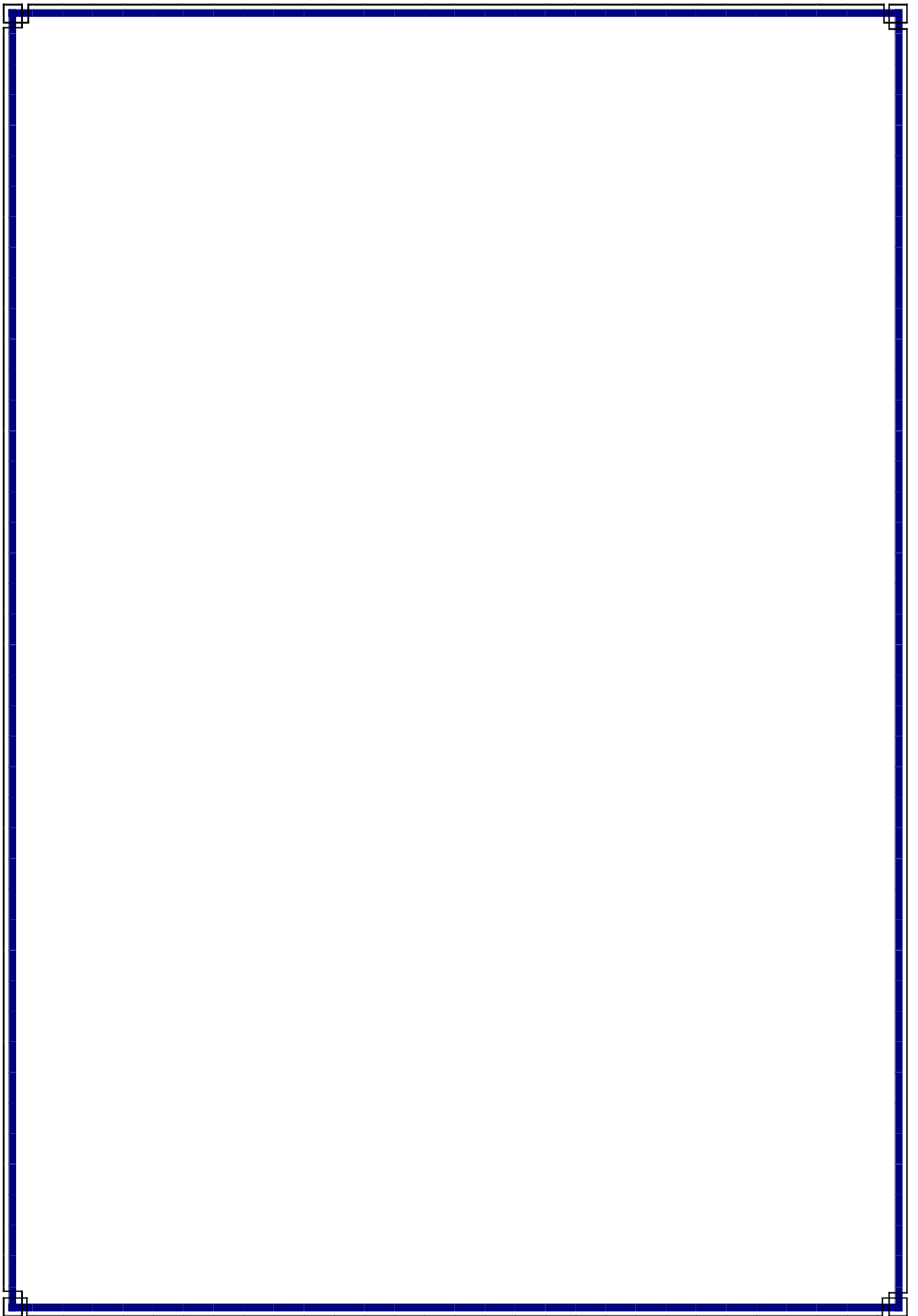
تحت إشراف الدكتور:
رضا زهواني

إعداد الطلبة :
شمس الدين عبيد
محمد محمدي
الطاهر لعوج

أمام اللجنة المكونة من السادة:
الرتبة
الصفة
رئيسا
مشرفا
ممتحنا
أستاذ محاضر أ
أستاذ محاضر أ
أستاذ مساعد أ

الاسم واللقب
أحمد بن خليفة
رضا زهواني
خالد حميمة

السنة الجامعية: 2020/ 2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

فہرہ اختراعات

الصفحة	البيان
VI	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-هـ	المقدمة
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية
3	المطلب الأول : تعريف وأهمية الثقافة التنظيمية
3	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية
4	ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية
5	ثالثاً: محددات الثقافة التنظيمية
6	المطلب الثاني : خصائص ومستويات الثقافة التنظيمية
6	أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية
6	ثانياً: مستويات الثقافة التنظيمية
8	المطلب الثالث: أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية
8	أولاً : أنواع الثقافة التنظيمية
10	ثانياً : أبعاد الثقافة التنظيمية
12	المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة
12	المطلب الأول : ماهية المعرفة التنظيمية
12	أولاً : تعريف المعرفة
13	ثالثاً: تصنيف المعرفة
13	المطلب الثاني : ونشأة ومفهوم إدارة المعرفة

13	أولاً: نشأة إدارة المعرفة
14	ثانياً : مفهوم إدارة المعرفة
15	المطلب الثالث : أهمية و متطلبات إدارة المعرفة
15	أولاً: أهمية إدارة المعرفة
16	ثانياً: متطلبات إدارة المعرفة
17	المبحث الثالث : تأثير الثقافة التنظيمية على التطبيق الفعال لإدارة المعرفة
17	المطلب الأول : مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة
20	المطلب الثاني : الثقافة التنظيمية في خدمة التغيير نحو إدارة المعرفة
20	أولاً: إدارة المعرفة كأحد استراتيجيات تغيير الثقافة التنظيمية
21	ثانياً : إطار مقترح لتغيير نحو ثقافة إدارة المعرفة
22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة تطبيقية	
24	تمهيد
25	المبحث الأول : منهج وخصائص عينة الدراسة التطبيقية
25	المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة التطبيقية وأساليب جمع البيانات
25	أولاً : مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية
25	ثانياً: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات
27	ثالثاً أساليب التحليل الإحصائي في الدراسة التطبيقية
27	المطلب الثاني : نتائج التحليل الإحصائي للعينة الإحصائية
27	أولاً : نتائج إرسال واستلام قوائم الاستبيان
27	ثانياً : النتائج النوعية والوصفية لمفردات عينة الدراسة التطبيقية
30	ثالثاً : نتائج اختبار صدق المحتوى لأسئلة قائمة الاستبيان
31	المبحث الثاني : تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
32	المطلب الأول : تحليل اتجاهات الأفراد نحو عناصر محاور القسم الأول
32	أولاً : تحليل البعد الأول المتعلق ببعد القيادة
33	ثانياً: تحليل البعد الثاني المتعلق ببعد الهيكل التنظيمي
34	ثالثاً: تحليل البعد الثالث المتعلق ببعد نظم المعلومات

36	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات واتفاق أفراد العينة نحو عناصر محاور القسم الثاني ومتغيرات الدراسة
36	أولا : تحليل البعد المتعلق ببعد إدارة المعرفة
38	ثانيا : دراسة اتفاق أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
39	المبحث الثاني : اختبار فروض البحث للدراسة التطبيقية
39	المطلب الأول: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار
39	أولا : اختبار التأثير الخطي للمتغيرات (ملائمة وخطية العلاقات)
40	ثانيا: الاختبار بالنسبة للفرضية الرئيسية (الانحدار البسيط)
41	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
41	أولا : اختبار الفرضية الرئيسية
43	ثانيا : اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة التطبيقية
46	خلاصة
48	الخاتمة
52	قائمة المراجع
56	الملاحق

1- فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	الفروق في الوعي الثقافي للمعرفة	1-1
25	درجات مقياس ليكارت	1-2
26	أبعاد (محاور) الدراسة التطبيقية	2-2
27	طرق توزيع استمارة الاستبيان	3-2
27	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	4-2
28	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	5-2
28	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	6-2
28	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	7-2
29	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	8-2
30	نتائج اختبار معاملي الثبات والصدق لأسئلة قائمة الإستبيان	10-2
30	معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي للفقرات	11-2
31	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الخاصة بعد القيادة	12-2
33	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الخاصة بعد الهيكل التنظيمي	13-2
34	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الخاصة بعد نظم المعلومات	14-2
35	ملخص نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد الثقافة التنظيمية	15-2
36	نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الخاصة بإدارة المعرفة	16-2
37	ملخص نتائج التحليل الإحصائي لخاور القسم الثاني	17-2
38	اختبار ليفن لتجانس التباين	18-2
39	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة	19-2
40	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة	20-2
40	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	21-2
41	معاملات الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل	22-2
42	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	23-2
43	معاملات الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة	24-2
44	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	25-2

المغزى

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها تغييرات وتحولات متسارعة في حياتها وذلك بسبب الكم الهائل والمتنوع من المعلومات الجديدة التي تتصادم معها المنظمة، والتي وجدت نفسها أمام ضرورة استغلالها استغلالاً أمثل، لأن المنافسين يعملون على ذلك باستمرار، وهذا ما ولد صراعاً بين المنظمات ليس على رأس المال أو المواد الأولية فحسب بل على المعرفة لأنها هي التي تصنع القوة الإدارية وتوفر المال.

لقد وجدت المنظمة نفسها أمام تحدي وهو " كيف سيتم الاحتفاظ بالمعارف الموجودة لدى الأفراد " فمن هذا التحدي ظهرت إدارة المعرفة التي تعتبر حلاً له فهي تعمل على ذلك بشكل منظم مبني على أسس وقواعد وخطوات معينة تحافظ بها على معارفها ومعارف أفرادها لمشاركتها مع الأفراد الجدد، ولكي تنجح وتتقوى وتجد لها مكاناً في المنظمة تحتاج إلى عدة عناصر منها: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، رأس المال البشري، نظم المعلومات

فكان من أهم العوامل التي تؤكد على ضرورة تطبيق إدارة المعرفة، العولمة وزيادة حجم التجارة العالمية، كذلك بفضل وفعل انتشار التجارة الإلكترونية، وزيادة حدة المنافسة، كلما كانت الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أم مفهوم إداري بدا في ذلك إدارة المعرفة، وجب على المؤسسة المعاصرة زيادة الاهتمام ووعيها ببيئتها الداخلية المشكلة أساساً من الموارد المختلفة، نظم معلومات، هيكل تنظيمي، عاملون... الخ، والتي هي من العوامل الثقافية التنظيمية الحرجة والمهمة التي تؤثر سواء بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعمالياتها المختلفة، كهذا حسب الدراسات التي أجراها عبد الله المدان ومحمد موسى

ولقد تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة وأصبحت تمثل أحد الموضوعات التي تحظى باهتمام متنام في عالم الإدارة، لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجوداً مهماً 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.

فمن بين هذه العناصر الثقافية التنظيمية التي يعتبرها الباحثون من بين العوامل المساهمة في تقوية المنظمة والوصول إلى أداء مرتفع، ولأن إدارة المعرفة نشاط إداري في المنظمة يجب توفير العناصر اللازمة لتطبيقه.

① الإشكالية الرئيسية

ومما سبق تبرز ملامح إشكالية البحث والتي يمكن صياغتها كالتالي:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة ؟

② التساؤلات الفرعية

وللإجابة عن الإشكالية أعلاه، وحتى يتيسر لنا الإلمام بكل جوانب الموضوع ارتأينا تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى تساؤلات فرعية هي:

- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وكالات التأمين محل الدراسة؟
- ما هو مستوى إدارة المعرفة السائدة في وكالات التأمين محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة وإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين نظم المعلومات وإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05؟

③ فرضيات الدراسة

على ضوء الإشكالية الرئيسية و الأسئلة الفرعية يمكن طرح الفرضيات التالية :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05. في ما يتعلق بـ :
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة وإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية نظم المعلومات وإدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

④ مبررات اختيار الموضوع:

لكل عمل وبحث علمي ممهدهاته ومبرراته لقيام الباحث به، ولقد كانت عدة أسباب ومبررات شخصية وموضوعية جعلتنا نختار هذا الموضوع وهي:

1. الميول الشخصي لدراسة مثل هذا الموضوع (الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة).
2. التعرف على الأساليب التي تعتمد عليها الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة المعرفة.
3. يعتبر علم الموارد البشرية عصب كل اقتصاد، لما لها من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة.
4. المكانة الكبيرة التي تحظى بها الثقافة التنظيمية في تحليل السياسات وتقويمها.

5 أهداف الدراسة وأهميتها:

1. استجلاء الغموض، وتوضيح الرؤى تجاه موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، وبعض المصطلحات الشائعة والمتداولة حولها الدراسات الحديثة.
2. الإشارة إلى الوضع الحالي وتقديم تصور حوله، وكيف تؤثر الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.
3. تقديم تصور مقترح حول الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في عصر المعلومات، وما هي المتطلبات التي ينبغي توفيرها في هذا المورد للنجاح في عصر المعومات.
4. إعطاء صورة عن واقع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، وكيف أنها يؤثر على الأفراد العاملين داخلها.
5. الخروج بالتوصيات حول مدى تطبيق الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.

6 حدود الدراسة (الإطار المكاني الزماني):

يمكن تقسيم حدود بحثنا إلى:

- ◀ الحد المكاني: بعض ولاية الجنوب وكل موظفي فروع شركة الجزائرية للتأمينات CAAT.
- ◀ الحد الزماني: من نوفمبر 2020 إلى غاية نهاية شهر مارس 2021.

7 المنهج والأدوات المستخدمة:

- بالنظر إلى الموضوع محل الدراسة، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة ومعالجتها معالجة علمية وموضوعية، اقتضت طبيعة الدراسة وخصوصيتها التعامل مع عدة مناهج متكاملة ومتناسقة هي:
- **المنهج الوصفي التحليلي:** يهدف تحديد الإطار النظري للموضوع بجانبه الفكري والمفهومي، نظرا لملائمة المنهج في ذلك، والذي نستقي منه المعطيات الرقمية، وبما أن المعطيات الكمية جامدة لا تفني بالمطلوب دون تحليلها فقد استدعى منا الأمر الاعتماد على المنهج التحليلي لتحليل المعطيات الكمية بالاعتماد على الجداول في عرض وتصنيف هذه المعطيات حتى يسهل على القارئ التعمق في هذه المعطيات.
 - **المنهج دراسة الحالة:** يستند هذا المنهج على حقيقة وجود ارتباط وتلازم بين الإطار النظري للبحث، وبين الواقع التطبيقي له، ويتيح هذا المنهج تحقيق العمق باستخدام المنهج التاريخي والشمول باستخدام المنهج الوصفي، والتوازن باستخدام أدوات التحليل الإحصائي (الأسلوب القياسي لتقدير نماذج الدراسة الذي يمثل معالجة البيانات معالجة إحصائية وكأداة لملاحظة الآثار المترتبة التي تمكن من تجنب التحيز، تحليل النتائج وتفسيرها إحصائيا، تقدير التفاعل بين المعاملات وتقدير الخطأ التجريبي.

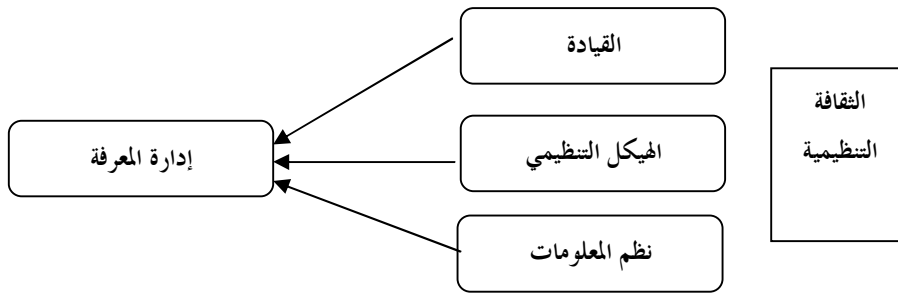
8 وسائل جمع المعلومات والبيانات:

أما عن الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات في الدراسة، فقد اعتمدنا على تلك الأدوات الأكثر شيوعاً، وهو الاستبيان، والاستعانة ببرنامج spss، للوصول إلى النتائج المرغوب فيها وفي أسرع وقت.

9 النموذج المفترض للدراسة

يعبر النموذج الافتراضي عن مجموعة من العلاقات المنطقية التي قد تكون بصورة كمية أو كيفية تجمع الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به، وقد جرى التوصل إلى نموذج الدراسة الافتراضي عن طريق دراسة العلاقة التي حددها المشكلة والتي تعكس متغيرات البحث.

الشكل رقم (00-01): الشكل الافتراضي للدراسة



10 محتوى الدراسة

لإيجاد حل للمشكلة التي قمنا بطرحها ولكي نتحقق من الفرضيات، قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين وما كالاتي:

- يتناول الفصل الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من خلال التطرق إلى مفهوم ومكونات تكنولوجيا المعلومات ومفهوم وأهمية وأهداف أداء العاملين وإجراءاته مع إبراز التطور الحاصل لتكنولوجيا المعلومات.

- أما بالنسبة للفصل الثاني تطرقنا للدراسة الميدانية، وكمبحث أول نعرض الاستبيان المعتمد في البحث الميداني، أما المبحث الثاني فسوف نعرض معالجة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات ومن ثم استخلاص النتائج.

11 الدراسات السابقة

❖ دراسة رائد إسماعيل عابنة، ماجد أحمد حتاملة، والموسومة بـ " دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن" مقال بالجلد الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013، هدفت هذه الدراسة تعرف دور الثقافة التنظيمية السائدة البيروقراطية، والإبداعية، والمهمة، والداعمة (في دعم إدارة المعرفة) اكتساب المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها (في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد-الأردن. وشمل مجتمع الدراسة على جميع مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد، وتم توزيع (300) استبانة على جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات المبحوثة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (253) ونسبة (85.3 %) وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن نمط الثقافة التنظيمية السائد في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي.
 2. إن درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات المبحوثة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بعد تطبيق المعرفة، وأقلها ممارسة بعد نقل المعرفة.
 3. وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الإبداعي، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي.
- وأوصت الدراسة تبني ثقافة تنظيمية إبداعية لإنجاح ممارسة إدارة المعرفة في القطاع الصحي الحكومي تساعد في إيجاد وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال توفير الحوافز وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، وضرورة تأسيس نظم معلوماتية فعالة، وتوفير وسائل تكنولوجيا حديثة لحفظ المعلومات والمعارف الجديدة، وعقد الدورات والندوات التدريبية وورش العمل.

❖ **دراسة ظاهر رداد القرشي، أ. بلقيس سمير محسين، والموسومة بـ " أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة " دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان"**، مقال بمجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية غزة، المجلد 28، العدد 1، 2020، وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر العلاقة التنظيمية بمحاورها الرئيسية (القيم التنظيمية والمعتقدات، المعايير التنظيمية، أداء الموظفين، التوقعات التنظيمية) على إدارة المعرفة من حيث (المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة، المعرفة التنظيمية) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، ومعرفة درجة تأثير كل محور من محاورها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت وحدة المعاينة من موظفي المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من فئة (الأطباء، الممرضين، الإداريين، الفنيين) تم توزيع (450) استبانة على وحدة المعاينة، تم استرجاع (416) استبانة، كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته (92 %). وبعد إجراء المعالجات الإحصائية، خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج من بينها: أظهرت الدراسة وجود أثر بدرجة متوسطة لجميع محاور العلاقة التنظيمية على إدارة المعرفة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، وبينت الدراسة وجود تباين في درجة تأثير محاور العلاقة التنظيمية على إدارة المعرفة.

وأوصت الدراسة بأن على المستشفيات الخاصة التي تم دراستها زيادة اهتمامها في العلاقة التنظيمية لما لها من دور كبير في التأثير على إدارة المعرفة، وزيادة الاهتمام في رفع نسبة درجة تأهيل واهتمام الموظفين في المستشفيات الخاصة وخصوصاً في مجال المعايير التنظيمية حيث تبين بأن درجتها متوسطة، وعلى القائمين على إدارة المستشفيات الاهتمام بصياغة ثقافة تنظيمية خاصة بهم.

12 صعوبات الدراسة

أي بحث في إنجازها لا يخلو من صعوبات أو مصادفة بعض العراقيل من بينها:

- تشعب الموضوع واتساعه مما أوجد صعوبة التحكم فيه.
- صعوبة إيجاد مؤسسة محل الدراسة.

الفصل الأول :

الأوباش النظرية والتطبيقية للثقافة

التنظيمية وإدارة المعرفة

تمهيد :

هناك العديد من الحقائق المتعلقة بنشأة ومسار المنظمة المهني وتطورها، التي تعتبر أهم ما تسعى المنظمة إلى اكتشافها وتجسيدها والاستفادة منها في اقتناص الفرص ومواجهة التحديات التي تصادفها أثناء ممارستها لنشاطاتها، والتي أعطاها الباحثين أيضا أهمية كبيرة فقاموا بدراسة سلوك المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية فوجدوا أن الثقافة التنظيمية تساهم في اكتشاف تلك الحقائق.

تؤثر الثقافة التنظيمية على العديد من المظاهر السلوكية الخاصة بالمنظمة، فهي تساهم في توجيه قرارات المنظمة وأعضائها وفي تبني الأفراد العاملين لأهداف المنظمة وتاريخها، واقتدائهم بأبطالها الذين حققوا إنجازات عظيمة، مما أعطى للثقافة التنظيمية ميزة الاهتمام بالمسار الوظيفي للموارد البشرية خاصة قادتها المتميزين، وأيضا إعطاء صورة للمنظمة.

نظرا لاتساع موضوع الثقافة التنظيمية سنحاول في هذا الفصل القيام بدراسة لهذا الموضوع تعطي لنا نظرة كافية حوله للتعرف عليه.

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من أبرز ما يعطي لنا صورة شاملة تعرفنا بالمنظمة، ومن أجل استغلال هذه الميزة يجب علينا التعرف إلى عدة أشياء أساسية تتعلق بالثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: تعريف وأهمية الثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية :

بظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية انتشر مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وأصبح سائداً في مجال المنظمات والتنظيمات الإدارية، ويشير إلى مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق، والنواحي المادية، والنفسية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى¹.

ويعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم حديثة العهد نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد اتفاق تام في تحديد إطار هذا المفهوم، وعليه فالمفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية تعددت بمجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم، وتنوعت حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون، فقد عرفت على أنها وطرق التفكير بين أفراد المنظمة، وهي غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة، وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها الواحدة².

ويرى Elmer H, أن الثقافة التنظيمية على أنها الطريقة الخاصة التي تشكل الافتراضات والمعتقدات والقيم المشتركة داخل المنظمات محددة القواعد والتوقعات السلوكية³.

أما Thévent فقد عرفها بأنها ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل، وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل⁴. حيث ركز في تعريفه للثقافة التنظيمية على أنها ذلك العنصر الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

أما E. Schein فيرى أنها نموذج الفرضيات الأساسية التي اخترعتها مجموعة معينة أو اكتشفتها أو طورتها لتتعلم كيفية التعامل مع مشاكل التكيف الخارجي ولتكامل الداخلي والتي عملت بشكل جيد لكي تعتبر صالحة وبالتالي يتم تعليمها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للإدراك والتفكير والشعور بهذه المشكلات⁵.

1 - حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي) دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005/2004، ص 09.

2 - ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، 2010، ص 99.

3 - Elmer H, B.. Changing the Company Culture the role of Human Ressource Developement, Long Range Planning. Long Range Planning, (1991, february), 24(1), pp. 88-95

4 - Samuel mercier, une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises, thèse de doctorat de science des organisations, université paris IX dauphine, 1997, p24.

5 - Schein, E. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: JOSSY-BASS. (2004).p17.

وذهب البعض الآخر إلى تشبيه الثقافة التنظيمية بجبل الجليد ، فعرفت على أنها كجبل الجليد، حيث يمثل جزؤه الأكبر المختفي عن الماء المبادئ والقيم التي اكتسبها أفراد المؤسسة على مر الزمان والجزء الذي يظهر فوق الماء يمثل السلوك من أقوال وأفعال تعارف عليها أفراد المؤسسة⁶.

كما تجدر الإشارة إلى أن إدارة الثقافة التنظيمية تعد مثالا نموذجيا لممارسة القوة، لأنها تعتمد على استيعاب الأفكار والتمثيلات من قبل الموظفين من أجل جعل سلوكياتهم العفوية تسير في الاتجاه المقصود من قبل المديرين دون أن يتجلى هؤلاء جسديا في مكان العمل أو يصيغون الأوامر والتعليمات⁷.

وكخلاصة التعاريف السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها نظام يساعد أفراد المنظمة على فهم طبيعة العمل التنظيمي، وتتكون من مجموعة من القيم، والمعتقدات، والمعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية التي يتبناها أفراد المنظمة الواحدة والتي تبنى للمنظمة هويتها المميزة وشخصيتها الفريدة.

ثانيا : أهمية الثقافة التنظيمية :

نظرا لحداثة موضوع الثقافة التنظيمية إلا أنه وجد مكانته في المنظمات وذلك لما يتضمنه من أهمية كبيرة بالنسبة لها، ومن بين ما توفره الثقافة التنظيمية من أهمية ما يلي⁸:

- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. ويضيف آخرون⁹:
- تحافظ على وحدة التنظيم وتكامله، والتي تتمثل باتفاق العاملين على عناصر محددة
- ✓ تساعد على الانجاز والأداء الأفضل
- ✓ تؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية على سلوك الأفراد.
- بالإضافة إلى:
- ✓ تساعد المنظمة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية، والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.
- ✓ تلعب دورا هاما في تحديد نجاح أو فشل المديرين.
- ويضيف آخرون¹⁰:

6 - بومدين بلكبير، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار البازوري، الأردن، 2013، ص17

7 - Zgal, R. ,Culture sociétale et culture d'entreprise. Séminaire internationale: Cultures d'entreprises, (1997) , (pp. 79-102). Alger: CRASC

8 - خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبنى نظام الإدارة البيئية ISO 14000 ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 04، العدد 08، 2012، ص 215.

9 - ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، مذكرة ماجستير في الإدارة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 10 .

- ✓ وسيلة لتيسير مهمة الإدارة وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- ✓ إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.

ثالثا : محددات الثقافة التنظيمية

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحميل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات لثقافة التنظيمية وهي كالآتي¹¹:

- 1- **التاريخ والملكية** : يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها ، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة ، محمية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
- 2- **الحجم** : لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة ، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
- 3- **التكنولوجيا** : على سبيل المثال ، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ، في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
- 4- **الأفراد** : تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عملها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.
- 5- **البيئة** : فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين.. الخ ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها، وأنشطتها وتشكيلها ثقافتها.
- 6- **الغايات والأهداف** : تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال ، فان المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

10 - شاكر جار الله الحشالي، إياد فاضل محمد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار، مجلة البصائر، جامعة العلوم التطبيقية، المجلد 13 ، العدد 1 ، الأردن، 2009 ، ص217.

11 - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص56.

المطلب الثاني : خصائص ومستويات الثقافة التنظيمية

أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية :

- تشير الكثير من الدراسات إلى انه هناك الكثير من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها من اجل تشجيع الأفراد على توليد المعرفة وبنائها والتشارك فيها ومن بين هذه العوامل ما يلي¹²:
- ✓ ارتباط عملية تشارك المعرفة بالقيم الأساسية للمنظمة .
 - ✓ تشجيع الأفراد على التعاون ومساندة بعضهم البعض لبناء إدارة قوية .
 - ✓ تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية .
 - ✓ دعم عملية تشارك المعرفة من خلال أنظمة المكافأة والتقدير .
 - ✓ محاولة خلق رابط مشترك بين عملية التشارك وأهداف المؤسسة .

وعلى الرغم من هذه العوامل إلا انه هناك عوامل أخرى تؤثر سلبيًا كالاكتفاء السائد في المنظمة بان معرفة الأفراد لا قيمة لها وجهلهم بالمعنى الحقيقي لإدارة المعرفة لذلك وقبل كل شيء يجب الاطلاع أولاً على المفاهيم الخاصة بإدارة المعرفة ومن بين التحديات التي تعيق ممارسة إدارة المعرفة التي بطبيعتها تعود إلى الثقافة التي لا تشجع على تشارك المعارف¹³ .

وتعتبر الثقافة من بين المعوقات الأساسية لاستثمار الموارد المعرفية وذلك إذا كان ليس للعاملين وقت لإدارة المعرفة نظراً لكثرة المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم وان الثقافة السائدة في المنظمة لا تشجع على تشارك المعارف.

ثانياً: مستويات الثقافة التنظيمية:

يمكن حصر مستويات الثقافة التنظيمية في ثلاث مستويات هي:

1- ثقافة النشاط :

وتعبر عن ثقافة المنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه وتشابه ثقافتها، حيث أن القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة ما في نشاط معين تعتنقها المنظمات الأخرى فيتكون عبر الوقت نمط معين من الثقافة داخل منظمات النشاط نفسه، يؤثر على جوانب معينة كعملية اتخاذ القرارات، مضمون السياسات، نوع الملابس وغير ذلك من الأشياء السائدة داخل المنظمة¹⁴ .

12 - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، 327-326.

13 - دهمان زهير، إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، التخصص تسيير منظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 3102، ص 58.

14 - ابتسام عبد الرحمان حلواني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص 16 .

2- ثقافة المجتمع :

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في هذا المجتمع الذي تتواجد به المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، بحيث تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي والظروف الاقتصادية. وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع الذي يؤثر على استراتيجيات المنظمة، رسالتها، أهدافها، معاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق أهدافها ورسالتها¹⁵.

3- ثقافة المنظمة :

عادة ما تكون المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية لها ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون ثقافات فرعية في المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات أو أقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة¹⁶.

من ذلك يتبين أن قيم المجتمع بأنظمتها المختلفة وعاداته وتقاليده وممارساته تحكم وبشكل كبير ثقافة المنظمة العامة. وفي الوقت نفسه وبالرغم من أن ثقافة المنظمة تبين الإدراك العام الذي يوجه سلوكيات الموظفين نحو التصرف في المواقف المختلفة بشكل متشابه بغض النظر عن الخلفيات والمواقع داخل المنظمة الواحدة، إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود ثقافات فرعية في المنظمة خاصة المنظمات الكبيرة التي تنتشر لديها ثقافة سائدة على مستوى المنظمة ككل وثقافات فرعية تتفق مع القيم الجوهرية التي تضع أسسها الثقافة العامة إضافة إلى القيم الخاصة بالعاملين داخل إدارات المنظمة وأقسامها المختلفة، لذا تضل الثقافة الأساسية هي الثقافة الأهم لأنها تعبر عن ثقافة الإدارة العليا والمؤسسين أي أنها ثقافة المنظمة ككل، إما الثقافة الفرعية فهي ترتبط بكل إدارة على حدة، حيث تتعدد وتشابك الثقافات الفرعية خاصة في المنظمات متعددة الجنسيات والتي تتكون من قوى عاملة متنوعة حيث أن معظم المنظمات الكبيرة لديها ثقافة عامة وثقافات فرعية متعددة، لكن يظل من المهم الإشارة إلى أن الثقافات الفرعية يجب أن تتكامل وتندمج مع الثقافة الأساسية للمنظمة¹⁷.

15 - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 417.

16 - وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012، ص 27.

17 - ابتسام عبد الرحمان حلوان، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص 16.

المطلب الثالث : أنواع وأبعاد الثقافة التنظيمية

أولا : أنواع الثقافة التنظيمية

تختلف أنواع الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى وعلى حسب وجهة نظر كل باحث، فمن بين هذه التصنيفات نذكر ما يلي:

1- تصنيف Hodge & Anthony 1991:

1-1- ثقافة قوية:

يمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم داخل المنظمة.¹⁸

وهناك ثلاث عوامل تساهم في حصول المنظمة على ثقافة تنظيمية قوية هي :

- وجود قائد أو مؤسس قوي.
- وجود بيئة داخلية تدفع باتجاه اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات في ضوء المعايير الثقافية.
- اهتمام حقيقي وصادق بالزبائن والأفراد العاملين وأصحاب المصالح الآخرين.

1-2- ثقافة ضعيفة:

تتميز الثقافة الضعيفة بكونها ثقافة سطحية تعتمد على المظاهر وتختلف من قسم إلى آخر داخل المنظمة¹⁹. إذ لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وبالتالي فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، وبهذا يصبح هؤلاء العاملين يسرون في طرق مبهمة غير واضحة مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي، كما يشعر الأفراد داخل هذه المنظمة بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط، وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي التي تبدو فيها القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى بالنسبة للفرد مما يؤدي إلى العزلة والإحباط.²⁰

18 - مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000 ، ص145.

19 - إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ، ص610 .

20 - زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد01، ص56.

2- تصنيف Handy:

1-2- ثقافة القوة :

تميل المنظمات التي تعتنق هذا النوع من الثقافة إلى اعتماد المركزية الشديدة، إذ تمتلك الإدارة العليا ممثلة بأفراد معينين جميع الصلاحيات وما على الجهات الأخرى سوى التنفيذ وتفسير الأشياء وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا، وغالبا ما تعتمد المنظمات الريادية هذا النوع من الثقافة لاسيما إن هذا النوع من المنظمات يتميز بسيطرة المؤسس الأول للمنظمة، والمشكلة الرئيسة في ثقافة القوة هي الحجم، فما إن يصبح حجم المنظمة كبيراً حتى تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية بسبب التفاصيل الكثيرة والمعقدة والظروف الصعبة التي تواجهها²¹. كما يمكن أن نلمس هذه الثقافة في المؤسسة العسكرية التي تعتبر الطاعة والانضباط مؤشراً لنجاحها أولاً وقبل أي عامل آخر، لذلك يشبه الهيكل التنظيمي فيها نسيج العنكبوت، حيث يقبع هذا الشخص في المركز في الوسط مثل العنكبوت يقبع في وسط الشبكة، ما يجعل من المركز الوسط محورا للرقابة والطاعة والقوة²².

2-2- ثقافة الدور :

وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات والأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي، الاستمرارية والثبات في الأداء، والنموذج الخاص بها هو نموذج بيروقراطية كلاسيكي للمنظمة، حيث يكون الهيكل واحداً من طبقات متعددة هرمية وتقوم كل طبقة أو مستوى برفع تقريره للمستوى الأعلى، ويتم التمسك بالقيم الأساسية والخبرة في إطار أدوار تم تعريفها بشكل جيد، فهي تركز على الهرمية والتوجه على خصائص المهمة، حيث يرمز برج إيفل إلى البيروقراطية من حيث طول المنظمة وهي ضيقة من الأعلى وعريضة من الأسفل، وتكون الأدوار والمهام موضحة ومنسقة من الأعلى والسلطة تنشأ من موضع الفرد ودوره داخل المنظمة²³.

3-2- ثقافة المهمة :

تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و إنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف، تتسم كونها موجهة نحو العمل والانجاز، والحكم يتم من خلال النتائج، وقوتها تعتمد على خبرة أفرادها ولا تحتاج لقواعد وإجراءات كثيرة، وهناك صلة وثيقة بين أقسامها، بحيث تكون مصحوبة بالهياكل التي تأخذ شكل المصفوفة، وهي تؤكد على المرونة والقدرة على التكيف والمساواة

21 - إحسان دهب جلاب، مرجع سابق، ص 607 .

22 - حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 293-294.

23 - فهد يوسف الدويلة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص 10.

داخل فرق العمل الخاصة بالمشروع، والاتصالات الجانبية وليس الرأسية، وإعطاء قيمة كبيرة لإنجاز الفرد والجماعة.²⁴

4-2- ثقافة الأفراد :

هي الثقافة التي تميز نموذج الإدارة الواعي، حيث يحدد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة، ويميل الهيكل التنظيمي الرسمي إلى خدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل التنظيمي من منطلق رفض الهرمية الرسمية لإنجاز العمل وتحويل غرضها إلى تلبية احتياجات العاملين في أي موقع وظيفي من خلال رفض رقابة الإدارة الرسمية، وإتاحة فرص أكبر للابتكار والإبداع.

ثانياً : أبعاد الثقافة التنظيمية

هناك من الكتاب والباحثين من يقسم أبعاد الثقافة التنظيمية إلى نوعين من الأبعاد هما²⁵:

1- الأبعاد غير المرئية للثقافة التنظيمية:

وتعكس القيم الخفية الراسخة في أذهان أفراد وتمثل قيمهم وافترضاقتهم ومعتقداتهم فضلاً عن العمليات المتعلمة التي تعد الثقافة الحقيقية للأفراد.

2- الأبعاد المرئية للثقافة التنظيمية:

وهي المؤشرات المرئية والسلوكية التي يمكن ملاحظتها في الثقافة التنظيمية وتتمثل في الملبس وتصرفات الأفراد القصص والرموز الخاصة بأفراد المؤسسة وغيرها.

كما يرى Erickson ان أبعاد الثقافة التنظيمية هي الهيكل التنظيمي وأهميته وامن المنظمة ومسؤولية الأمن الجماعية والاتصالات الولاء التنظيمي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار فضلاً عن استجابة العاملين وتصرفاتهم إن ما يهم في هذا المجال هو الآلية التي يتم بها إنتاج الثقافة علاوة عن تثقيف العاملين الجدد وهناك رموز موجودة في المنظمة تعكس نماذج تعمل على الحفاظ على ثقافة المنظمة عبر أشكال مترسيه من أنماط التفكير²⁶.

كما حدد kil manne et al : أبعاد الثقافة بالقيم والمعتقدات الافتراضات الأيديولوجية الفلسفة والآراء، واستخدم Gomez et al الولاء التنظيمي والمناخ كبعدين مهمين للثقافة التنظيمية لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية.

واعتمد Pearson نزاهة المشتركة والقيادة والدافع للانتماء أما Robins فيرى إن أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في الأمور التالية: الإبداع والمخاطرة والاهتمام بالتفاصيل من حيث توقع الموظفين وتحليلهم للإدراك والتوجه

24 - إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص23.

25 - خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة زجاج السيراميك مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية مجلة دورية تصدر عن جامعة الأنبار العراق المجلد 4 العدد 2012، ص218.

26 - عبد اللطيف محفوظ احمد جواد، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 32، العدد الثاني، 2001 ص03.

نحو النتائج أي الدرجة التي تركز فيها الإدارة على النتائج أكثر من التركيز على الأساليب والتوجه نحو الأفراد وهي الدرجة التي تأخذ الإدارة فيها بعين الاعتبار تأثيرات النتائج على الأفراد والتوجه نحو الفريق وهي درجة تركز العمل وتمحوره حول الأفراد وشراسة المنافسة لدى الأفراد تجاه المنافسين الخارجيين والاستقرار وهو موقف المنظمة وحالها تجاه النمو.

- أما أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر Charma فهي ستة أبعاد يمكن توضيحها على النحو التالي:
- ✓ طبيعة الأفراد أي ما الذي يفكر فيه الأفراد والتي تجمعهم ثقافة معينة.
 - ✓ العلاقة مع الطبيعة أي ما هي العلاقة بين الموهوبين من الأفراد والعلاقة التي تربطهم بالبيئة.
 - ✓ العلاقات الشخصية المتداخلة أي هل العلاقات الشخصية هي السائدة أم التركيز على العمل الجماعي.
 - ✓ الاهتمام بالوقت أي هل نظرة الأفراد للماضي أم المستقبل.
 - ✓ التوجه نحو الإنجاز هل الأفراد مهتمون بالإنجاز أو لا أم يفضلون الاسترخاء.
 - ✓ مفهوم الفراغ والحيز أي كيف ينظر الأفراد لمسألة الفراغ والحيز هل يجلس الفرد بجانب الآخر أم يترك مسافة.

أما أبعاد الثقافة التنظيمية عند Hofsteid يوضحها كالاتي:

1- بعد النظم المفتوحة مقابل المغلقة :

ويفرق هذا البعد بين الممارسات المرتبطة بنظم الاتصال المفتوحة بين العاملين وبين تلك المرتبطة بنظم الاتصال المغلقة وتتصف الممارسات المبنية على الاتصال المفتوح بتشجيع التبادل الكامل للمعلومات كما تتصف بالأسلوب غير الرسمي في العمل في حين تتصف الممارسات المبنية على الاتصال المغلق بضبط تبادل المعلومات والآراء ومراقبتها²⁷.

2- بعد الرقابة المرنة مقابل المحكمة :

ويعكس هذا البعد النظام الداخلي للمنظمة وتتصف الممارسات في ظل الرقابة المرنة بالتعامل مع متطلبات العمل على أساس مرن في حين تتصف الممارسات في ظل الرقابة المحكمة بغياب المرونة في التعامل مع متطلبات العمل وبكون إجراءات العمل وأنظمتها واضحة ومحددة ويتم التقيد بها.

27 - أروى فوزي، نايف دحموس، أثر أنماط الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة القاهرة، مصر، 2012، ص44-49.

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

المطلب الأول : ماهية المعرفة التنظيمية

أولاً : تعريف المعرفة

1- تعريف المعرفة :

تعرف المعرفة على أنها مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة، ويمكن وصفها على أنها مجموعة من النماذج التي تتضمن خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم خزنها في وثائق المجتمع ومنتجاتها وممتلكاته ونظامه وعملياته، وتتواجد المعرفة في العديد من الأماكن، مثل : قواعد المعرفة، قواعد البيانات، وحزانات الملفات، وأدمغة الأفراد وتنتشر عبر المجتمع ومنظماته.²⁸

كما تعرف المعرفة على أنها " مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى منظمات الأعمال."²⁹

وكما تعرف المعرفة أيضا على أنها " حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يمكن الحصول عمليا عن طريق التعلم والممارسة وهي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه."³⁰

2- أهمية المعرفة :

تتجلى أهمية المعرفة في العناصر التالية³¹:

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

28 - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص76 :

29 - أحمد طرطار وسارة حمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كمية العموم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلوي، الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص3 :

30 - حسن الزغيبي وآخرون، نظام المعلومات الإدارية، وزارة التربية، عمان، 2007، ص86.

31 - سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة ماجستير في عمم المكتبات، كمية العموم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 24-25.

ثالثاً: تصنيف المعرفة

قدمت تصنيفات من قبل المختصين في إدارة المعرفة على رأسها تصنيف " نوناكا" و"هوتوتسوباشي" حيث صنف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر وضوحاً³²:

✓ المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الرسمية القياسية، المرززة، النظامية، والمعبر عنها كميًا وقابلة للنقل والتحكم وتسمى أيضاً المعرفة المتسربة؛

✓ -المعرفة الضمنية: وهي غير الرسمية، الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعميم وتسمى أيضاً المعرفة الملتصقة (توجد في عمل الأفراد وداخل المنظمة).

المطلب الثاني : نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

أولاً: نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً. ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم، في عام 1980 م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي، أشار Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" ومع ولادته استحدثت وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة³³.

إن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو Don Marchand في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة Drucker من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية ستتكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن العملاء، وأرجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأها شركة Hewlett Packard الأمريكية في عام 1985، وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر، لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على عملية الأعمال، حتى أن Wall Street أكبر سوق مال في

32 - محمد صالح ولويمة بمقاسم، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كمية العموم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف، يومي 14 13 ديسمبر 2011، ص 4.

33 - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 51.

العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه لاحقاً بدأ الاهتمام بها وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لتوليد القيمة وبدأ بمكافأتهما.³⁴ وفي عام 1997 أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة، وظهرت مجالات كبيرة من المؤلفات في هذا المجال، حيث أن الرسالة الأساسية لهذه الأعمال هي أن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسات تأتي مما تعرفه إجمالاً، وكيف تستخدم ما تعرفه بفعالية.³⁵

ثانياً : مفهوم إدارة المعرفة

تختلف وجهات النظر في هذا الموضوع ويرجع هذا الاختلاف إلى اتساع مجال هذا المفهوم وفيما يلي سنقدم بعض التعاريف:

التعريف الأول :

عرف Kelly على أنها " تلك الإدارة التي تستخدم الوسائل والمبادئ والآليات التي تمكن المؤسسة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء وإدامة مزاياها التنافسية."³⁶

التعريف الثاني :

عرفها Mechael Armstrong على إنها " عملية إنتاج ونشر المعرفة لدى العاملين والمنظمة وتوظيفها في تحسين الأداء والسلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها المؤسسة."³⁷

التعريف الثالث :

عرفها Fearnley Horder على أنها " على أنها عملية تتضمن توليد المعرفة وإيجادها ونقلها بشكل نظامي والتعلم من اجل استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة."³⁸

وعموماً يقوم مفهوم إدارة المعرفة على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين داخل المؤسسة والمستفيدين من خارج المؤسسة حيث تركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسة والخبرات الفردية الكامنة في عقول الموظفين.

34 - ربا جزا الحميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق عمان ، 2008، ص20.

35 - يسرى رسمي بدر، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010 ، ص57 .

36 - أحمد الخطيب خالد زيفان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2009 ، ص7.

37 - مدحت محمد أبو النظر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 3112 ، ص193 .

38 - رائدة إسماعيل عبابنة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية للمجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2 ، العدد04 ، الأردن، 2013 ، ص252 .

فإدارة المعرفة باتت أن تأتي بالأساليب والمنتجات والخدمات والعمليات الجديدة التي تحقق الميزة المستدامة³⁹.

المطلب الثالث : أهمية ومتطلبات إدارة المعرفة

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

يمكن أبرز أهمية إدارة المعرفة فيما يلي⁴⁰:

- ✓ التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض عمى المنشآت التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة عمى التكيف؛
 - ✓ ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي؛
 - ✓ تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال؛
 - ✓ الحصول عمى كميات كبيرة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية؛
 - ✓ ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات؛
 - ✓ دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات؛
 - ✓ القياس المقارن والرصد التنافسي؛
 - ✓ تحديد هوية رأس المال الفكري (براءة اختراع، والعمليات التجارية)؛
 - ✓ إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية؛
 - ✓ مناهج التنظيم الذي يتعمم؛
 - ✓ تطوير مراكز الكفاءات.
- أضف الكبيسي إلى أن هناك أهمية أخرى لإدارة المعرفة وتتمثل في الآتي⁴¹:
- ✓ تجد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار ماليا الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
 - ✓ تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
 - ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات .
 - ✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
 - ✓ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد عمى الخبرة والمعرفة وتحسينه؛

39 - مؤيد الساعدي، مستندات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع الأردن، 2013، ص32 .

40 - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص76.

41 - إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعميم العالي، مذكرة ماجستير في قسم إدارة الأعمال، كمية التجارة، الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا، غزة، 2010، ص39 :

- ✓ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة والتوثيق المتوافر منيا وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- ✓ تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتيا عبر التركيز على المحتوى؛
- ✓ توفير الفرصة لم الحصول عمى الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات في تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سمع وخدمات جديدة؛

ثانيا: متطلبات إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة متطلبات لا بد من توفرها وتمثل في الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية. وتمثل متطلبات إدارة المعرفة فيما يلي:

1- الموارد البشرية :

تمثل تلك الإطارات التي تقوم بكافة أعمال المؤسسة وتعتبر احد أهم الموارد التي عليها المنظمات في تحقيق الاستمرار والتطور والبقاء إذ يعتبر كل عامل من العاملين في المنظمة عنصر نجاح أو فشل لها، ذلك إن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح إنما هي التي تبني وتخلق إطارا بشريا متميزا ومتخصصا من خلال التدريب والتطوير المستمر وبما أن إدارة المعرفة في المنظمة تتمحور حول مواردها البشرية سواء في إنشاء المعرفة أو في تقاسمها أو تطويرها وباعتبار أن جزء من المعرفة المطلوب إدارتها تكمن في عقول العاملين فان هذا يقود إلى الاعتقاد إن إدارة الموارد البشرية تكتسب أهمية في إدارة المعرفة تضم عدة أقسام متنوعة ومتخصصة للتوظيف والتدريب وتنظر إلى العامل على انه مصدر للفكر الرأس مالي البشري وركيزة هامة لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظمة.

2- تكنولوجيا المعلومات :

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا أساسيا ومحوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية الإنتاج ونقل المعرفة وتساعد أيضا في جمع وتنظيم المعرفة من خلال ما توفره من إمكانيات كثيرة لإدارة المعرفة. بحيث يؤكد Nguyen على أن لتكنولوجيا المعلومات صلة كبيرة بإدارة المعرفة لعدة أسباب وهي:⁴²

- ✓ تعد تكنولوجيا المعلومات ضرورية في الوقت الراهن لخزن واسترجاع المعلومات والمعرفة الصريحة
- ✓ تتغلب المعرفة على مشكلات البعد المكاني وعوائق الزمن اللتان قد يؤثران على عمل عمال تكنولوجيا المعلومات

✓ إن تطور في التكنولوجيا قد ساهم في تخفيض العمالة الأمر الذي تسبب في فقدان المعرفة في المنظمة.

3- الهيكل التنظيمي :

بحيث يقوم بالتنسيق والربط بين التكنولوجيا والمهام والمكونات البشرية وانه بقيامه بهذه العملية مكن انسياب المعرفة وخلقها ومشاركتها.

كما إن الهياكل الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات⁴³.

لان إدارة المعرفة تمتاز بالتغيير بالإضافة إلى انه هناك هياكل تنظيمية حديثة تلغي مفهوم السلطة وهي قائمة على مفهوم التعاون فهي هياكل تعاونية تدعم إدارة المعرفة وتشجعها بحيث تكون إدارة المعرفة مسؤولية الجميع ونمط القيادة تشاركي، بحيث يتشارك الكل في اتخاذ القرار.

4- الثقافة التنظيمية :

يعتبر العامل الثقافي مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة عن طريق تقاسم وتشارك المعرفة والخبرات وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية دائمة للمعرفة حيث إن قسما كبيرا من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين في المنظمة وهم الذين يولدون المعرفة⁴⁴.

المبحث الرابع : تأثير الثقافة التنظيمية على التطبيق الفعال لإدارة المعرفة

سنحاول في هذا المبحث الربط بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وسنحاول من خلاله معرفة خصائص الثقافة التنظيمية التي تدعم إدارة المعرفة بالإضافة إلى دور كل بعد في عمليات إدارة المعرفة.

المطلب الأول : مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة

تمثل ثقافة المنظمة في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعتبر أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة، وقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على شركة (Mc Donough and Dyer) الأمريكيتين في سنة 2001 ، بأن هناك أربع تحديات ضرورية والأكثر أهمية التي تواجه إدارة المعرفة في هاتين الشركتين هي ليست المشكلات الفنية وإنما هي⁴⁵:

✓ ليس لدى العاملين في المنظمة الوقت الكافي لإدارة المعرفة.

✓ أن الثقافة التنظيمية الحالية لا تشجع على المشاركة في المعرفة.

✓ قلة فهم إدارة المعرفة ومنافعها في المنظمة.

✓ عدم القدرة على قياس المنافع الحالية لإدارة المعرفة.

43 - قيس عبد الهادي صالح، باسنة محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها لمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة، مجلة القادسية، المجلد 05 ، العدد 04، 2013 ، ص125.

44 - رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ، ص168.

45 - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012 ، ص303 .

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة المؤثرة في مدى نجاح أو فشل إدارة المعرفة وقد يعتبرها البعض إحدى المعوقات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المنظمات، فالثقافة بما تحمله من قيم وأعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر في سلوكيات الأفراد في التعامل مع إدارة المعرفة⁴⁶.

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة، فقد أكد كرملي أن ثقافة المنظمة تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتم تنفيذها، وأن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر وتسهيل توليد المعرفة. كما أكدت Alavi et al أن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة، تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وأن التحري عن العلاقة التبادلية بينهما أظهر أن العلاقة أكثر تعقيداً مما كان يعتقد في السابق، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفق المعرفة في المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم للآخرين⁴⁷.

وتأسيساً على ما سبق فإن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة، والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما تعد المشاركة في المعرفة من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة الجديدة. تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم وأكثر العناصر وجوباً لتطبيق إدارة المعرفة، إذ أن الثقافة التنظيمية هي المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة المنظمة وسلوك العاملين، وكيفما كانت معتقدات الإدارة والعاملين اتجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والمشاركة و فرق العمل ومنهجية الأداء وغيره من مسببات النجاح والتميز، كيفما أصبح من الممكن تطبيق إدارة المعرفة بكافة عناصرها ومكوناتها وعلى أكمل وجه ممكن بسهولة ويسر ودون أي عسر يذكر. يتطلب من المنظمات الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة أن تحدث تغيرات على ثقافة موظفيها إلى الأفضل بعيداً عن الأنانية والكسل، وتغيير الثقافة التنظيمية ينحصر تحت ثلاثة أمور أساسية هي: تهيئة الموظفين لتزويدهم بالمعرفة الخاصة بهم، الاستعداد في استثمار إدارة المعرفة والاستعداد في استقبال معرفة الآخرين، إلا أن التغيير في الثقافة التنظيمية لتحقيق إمكانية تطبيق نظم إدارة المعرفة يحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل الأجل،

46 - علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفهوماً وعملياً وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، 2009، ص 17.

47 - سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج)، مجلة الإدارة . والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد 2010، 84، صص 115-116.

فمن أعقد عمليات التغيير هي تغيير ثقافة المجتمع ومنها ثقافة المنظمة، ويرى De Brùn أن خلق بيئة معرفية مناسبة يتطلب بالضرورة تغييرا في القيم والثقافة التنظيمية، وتغيرا في سلوكيات الأفراد وأنماط العمل⁴⁸. لتوضيح الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة، يقارن الباحثان Wilkerson Dubois and (2008) بين الثقافة التنظيمية الأقل إدراكا ووعيا للمعرفة وبين الثقافة التنظيمية الأكثر إدراكا ووعيا بالمعرفة وعملياتها والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (01) الفروق في الوعي الثقافي للمعرفة

ثقافة تنظيمية أقل وعيا بالمعرفة	ثقافة تنظيمية أكثر وعيا بالمعرفة
توزيع محدود للمعلومات	توزيع المعلومات على نطاق واسع
العديد من المستويات الإدارية	مستويات إدارية قليلة
تفاوت المسؤوليات	المسؤولية المشتركة
الاعتماد على القواعد	الاعتماد على المبادئ
بناء تنظيمي رسمي	بناء تنظيمي غير رسمي
تجنب المخاطرة	القدرة على تحمل بعض المخاطرة
التدريب اقتضائي) عند الحاجة)	التعلم المستمر
تركيز أكثر على الوظيفة المالية	التركيز على كافة الوظائف
سياسية	منفتحة
الاحتفاظ بالمعرفة	تشارك المعرفة والاستفادة منها

Source: Nancy Dubois, Tricia Wilkerson, knowledge management: background paper for the development of a knowledge management strategy for public health in Canada, National Collaborating Centre for Methods and Tools, 2008, p. 23.

من خلال ما أرى من الجدول أن الثقافة التنظيمية الأكثر وعيا بالمعرفة هي الأنسب للمنظمة وللأفراد لأنها تعطي أهمية للمورد البشري وتعمل على إحساسه بالانتماء للمنظمة وهذا يكون لديه ولاء للمنظمة، وبالتالي فإنه سيعمل على تبني ثقافة المنظمة ولا يقاومها ويقدم ما لديه من معارف ويسعى إلى تحقيق أهدافها.

هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها للتشارك بالمعرفة، فمن بين هذه العوامل ما

يلي⁴⁹:

48 - عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص46.

49 - هشام علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، مرجع سابق، ص.

- ✓ إيجاد رابط بين عملية التشارك بالمعرفة وبين أهداف المنظمة.
- ✓ ارتباط عملية التشارك بالمعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة.
- ✓ تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية.
- ✓ تكامل عملية التشارك بالمعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في الأعمال الروتينية.
- ✓ تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك بالمعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل التشارك.
- ✓ دعم الشبكات غير الرسمية.
- ✓ تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال بالمعرفة من قبل الأفراد.
- ✓ استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك بالمعرفة.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية في خدمة التغيير نحو إدارة المعرفة

أولاً: إدارة المعرفة كأحد استراتيجيات تغيير الثقافة التنظيمية

تناول كتب الإستراتيجية في باب الإستراتيجية الحديثة للتغيير، بعض المناهج الحديثة في التغيير مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وغيرها مما هو معروف في هذا الباب، لكن مما اتضح لنا في تناول إدارة المعرفة أنها تؤدي إلى تغيير كبير في عدة جوانب تتعمق بالمنظمة، ذلك التغيير يشمل عدة مستويات، ولا شك أن منهج إدارة المعرفة يتوافق مع ما تذهب إليه تلك الاستراتيجيات، ومن هنا يمكن اعتبار إدارة المعرفة كأحدث استراتيجيات التغيير الحالية. ويدعم هذا التوجه الشيمي حيث يرى تعانق إدارة المعرفة مع إدارة التغيير إذ ينظر إليها على أنها طريقة أو واحدة من الطرق التي تعني بالتطوير الوظيفي داخل المنظمات، فإدارة المعرفة إذا أخذت على محمل الجد يؤدي إعادة النظر في عملية تشغيل المنظمة⁵⁰.

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

50 - حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأس معرفية بديله، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 82.

ثانيا :إطار مقترح لتغيير نحو ثقافة إدارة المعرفة

1- وعي وإدراك وقبول الإدارة العليا:

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

2- دراسة وتقييم الثقافة التنظيمية الحالية:

ذلك من خلال تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة، وتحديد المكونات الثقافية والأقل تأثير وبالتالي التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع بيئة أعمال المنظمة وكذلك مدى انسجام ورضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية إن تقييم الثقافة التنظيمية يعتبر من أهم الخطوات التي يتم القيام بها في تبني مبادرات إدارة المعرفة ويتعمق الأمر هنا باستكشاف مواضع الخلل بسؤال أولي هام، في الثقافة التنظيمية الحالية ما هي العناصر التي يمكن استغلالها لدعم ثقافة إدارة المعرفة؟ هل هناك في رؤيتنا التنظيمية ما يمكن تحقيقه من خلال إدارة المعرفة؟ هل ممارساتنا الإدارية تدعم المشاركة والثقة وتطبيق إدارة المعرفة؟

3- تعزيز العوامل الثقافية الداعمة:

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

4- القيام بالتغيير (تجسيد العناصر الأساسية المطلوبة):

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

5- متابعة تقدم عملية التغيير وتحديد الفجوات الثقافية:

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

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

6- تعزيز ثقافة إدارة المعرفة :

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

خلاصة الفصل:

مما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة حققت إداري حديث، لا يزال محل اجتهاد الباحثين، وأيضا محل اكتشاف من قبل المنظمات التي بدأت تلمس منافع الاهتمام بالمعرفة كمورد إستراتيجي، مسؤول بشكل مباشر عن تحقيق المزايا التنافسية في بيئة العمل الحديثة.

حيث أصبحت إدارة المعرفة تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمنظمات لمواجهة محيط يتسم بالإبداع والجودة والتطوير المستمر، كذلك اجتهد الباحثون من خلال معابنتهم لكثير من الحالات العملية في إدارة المعرفة لتقديم بعض النماذج لتطبيقها، والتي تتضمن أهم المتطلبات الضرورية وكذلك العمليات الأساسية.

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

الفصل الثاني :

الدراسة التطبيقية

تمهيد

تهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى اختبار فروض الدراسة من خلال التعرف على آراء وأوجه عينة الدراسة حول مدى إمكانية قياس أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : منهج وخصائص عينة الدراسة التطبيقية.

المبحث الثاني : تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

المبحث الثالث : اختبار فروض البحث للدراسة التطبيقية.

المبحث الأول : منهج وخصائص عينة الدراسة التطبيقية

تم التطرق في هذا المبحث إلى منهج الدراسة التطبيقية من حيث أهدافها ومجتمع وعينة هذه الدراسة، وأساليب جمع البيانات اللازمة لإجراء هذه الدراسة، وكيفية تصميم قائمة الإستبان، وأساليب التحليل الإحصائي، وذلك على النحو التالي :

المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة التطبيقية وأساليب جمع البيانات

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة التطبيقية

1- مجتمع الدراسة التطبيقية

يتمثل مجتمع الدراسة التطبيقية من موظفي الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT لبعض وكالات الجنوب (الوادي، بسكرة، تقرت، ورقلة، غرداية)

2- عينة الدراسة التطبيقية

لقد تم أخذ عينة استطلاعية (عشوائية) لخمس وكالات من الجنوب من مجتمع الدراسة حجمها (40) من مختلف رتب موظفي مؤسسة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، وذلك بهدف تحديد التباين بين آراء المستقصى منهم حول أسئلة قائمة الإستبان.

ثانياً : أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات

تتعدد أساليب جمع البيانات فمنها أسلوب قوائم الإستبيان، أسلوب المقابلات الشخصية، وأسلوب المكالمات التليفونية، وأسلوب الملاحظة ... الخ، وقد استخدمنا أسلوب قوائم الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية¹.

كما تم استخدام مقياس ليكارت (Likert Scale) ذي النقاط الخمس والذي يعطى أوزاناً نسبية للإجابة على أسئلة الإستبيان، وذلك لإعطاء أكبر قدر من الحرية لمفردات العينة عند الإجابة عليها على النحو التالي :

جدول رقم (2-1) : درجات مقياس ليكارت

الإجابة	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
الوزن النسبي	5	4	3	2	1

المصدر : عاشور سمير كامل، سالم سامية أبو الفتوح، " العرض والتحليل الإحصائي باستخدام SPSS Win المدخل والأساسيات "، بدون ناشر، الجزء الأول، 2002، ص: 25.

1- ملحق رقم (1) : قائمة الإستقصاء.

وقد اشتملت قائمة الاستبيان على جزأين هما :

- الجزء الأول خاص بالبيانات التعريفية الخاصة بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة وتشمل: العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الجنس.

- الجزء الثاني خاص بالأسئلة المتعلقة بالمحاور الرئيسية للموضوع وتشمل محورين، كما أن للمحور الأول أبعاد والتي تتكون من فقرات، وهي تمثل متغيرات الدراسة التي هي : أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة وإدارة المعرفة كمتغير تابع، حيث تم وضع لكل متغير متغيرات فرعية لغرض قياسه.

وقد تم تصميم الأسئلة على النحو التالي :

جدول رقم (2-2) : أبعاد (محاور) الدراسة التطبيقية

رقم محور	أبعاد (محاور) الدراسة التطبيقية
X ₁	بعد القيادة
X ₂	بعد الهيكل التنظيمي
X ₃	بعد نظم المعلومات
X	الثقافة التنظيمية
Y	إدارة المعرفة

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على محاور الاستبيان

قد تم ترميز أسئلة قائمة الاستبيان وهذا من خلال تعريف متغيرات الدراسة عن طريق إعطاء رمز للأقسام

والعبارات الفرعية كما يلي :

- X₁₋₁ - ترمز العبارة الأولى للجزء الأول من المحور الأول.
- X₂₋₁ - ترمز العبارة الأولى للجزء الثاني من المحور الأول.
- X₃₋₁ - ترمز العبارة الأولى للجزء الثالث من المحور الأول.
- Y₁ - ترمز العبارة الأولى من المحور الثاني.

ثالثا : أساليب التحليل الإحصائي في الدراسة التطبيقية

بعد ترميز وتفرغ بيانات الاستثمارات الصالحة للتحليل وإدخالها للحاسب الآلي، تم استخدام الإصدار السابع عشر من البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية، وقد استخدمنا الأساليب الإحصائية والاختبارات اللامعلمية.²

المطلب الثاني : نتائج التحليل الإحصائي للعينه الإحصائية

لقد تم التطرق في هذا المطلب إلى نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية من خلال النقاط الرئيسية التالية:

أولا : نتائج إرسال واستلام قوائم الاستبيان

لقد تم التوزيع العشوائي لعدد (50) استمارة استبيان على فئات الدراسة التطبيقية من موظفي مؤسسة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT لوكالات محل الدراسة، وقد بلغت الاستثمارات الصحيحة الخاضعة للدراسة (40)، والجدل التالي يوضح لنا طرق توزيع استمارات عينة الدراسة.

جدول رقم (2-3): طرق توزيع استمارة الاستبيان

مجموع الاستثمارات الخاضعة للدراسة	الاستثمارات الملقاة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الموزعة
40	2	42	50

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

ثانيا : النتائج النوعية والوصفية لفردات عينة الدراسة التطبيقية

1- توزيع العينة حسب العمر:

جدول رقم (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30	7	17.5	17.5	17.5
من 30 إلى غاية 40	13	32.5	32.5	50.0
Valid من 40 إلى غاية 50	14	35.0	35.0	85.0
أكثر من 50 سنة	6	15.0	15.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن ما نسبته (17.50%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من (30) سنة، و (32.50%) أعمارهم تتراوح بين [30-40] سنة، و (35.00%) أعمارهم تتراوح بين [40-50] سنة وأن ما نسبته (15.00%) أعمارهم 50 سنة فأكثر.

2- توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

إن معظم عينة الدراسة من حملة شهادة ليسانس ونسبتهم 45.00%، وأن 12.50% من هم مستوى الثانوي أو أقل، وأن 35.00% من حملة شهادات الماستر ومهندس دولة ، وتوضح النتائج أيضا أن ما نسبته 7.50% من أفراد العينة دراسات العليا، والجدول التالي يبين نتائج توزيع العينة كما يلي :

جدول رقم (2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي أو أقل	5	12.5	12.5	12.5
ليسانس	18	45.0	45.0	57.5
Valid ماستر / مهندس	14	35.0	35.0	92.5
دراسات عليا	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3- توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية:

إن ما نسبته 5.00% هم من إطارات سامية، وما نسبته 20.00% من هم إطارات ، وما نسبته 40.00% من هم رؤساء مصالح، وما نسبته 35.00% من هم وكلاء التنفيذ، والجدول التالي يبين نتائج توزيع العينة كما يلي :

جدول رقم (2-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إطار سامي	2	5.0	5.0	5.0
إطار	8	20.0	20.0	25.0
Valid رئيس مصلحة	16	40.0	40.0	65.0
وكيل التنفيذ	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

4- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

إن ما نسبته 12.50% من عينة الدراسة هم من ذو خبرة مهنية أقل من خمس سنوات بينما ما نسبته 40.00% هم من [10-5] و [15-10] وتعتبران الفئة الغالبة في هذه الحالة وهي بهذا تحتل المرتبة الأولى، وما نسبته 7.50% هم من فئة ذو خبرة مهنية تفوق 15 سنة، والجدول التالي يبين نتائج توزيع العينة كما يلي :

جدول رقم (2-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	5	12.5	12.5	12.5
من 5 إلى 10 سنوات	16	40.0	40.0	52.5
Valid من 10 سنوات إلى 15 سنة	16	40.0	40.0	92.5
أكثر من 15 سنة	3	7.5	7.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

5- توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

إن ما نسبته 82.50% من عينة الدراسة هم من جنس الذكر بينما ما نسبته 17.50% هم من الجنس الأنثى، والجدول التالي يبين نتائج توزيع العينة كما يلي :

جدول رقم (2-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	33	82.5	82.5	82.5
Valid أنثى	7	17.5	17.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثالثا : نتائج اختبار صدق المحتوى لأسئلة قائمة الاستبيان

1- نتائج اختبار معاملي الثبات والصدق لأسئلة قائمة الاستبيان

يوضح الجدول أدناه نتائج اختبار معاملي الثبات والصدق لجميع أسئلة قائمة الاستبيان، حيث أخذت هذه الأسئلة شكل "ليكارث" وتكونت من أكثر من عنصر رئيسي وفرعي :

جدول رقم (2-9) : نتائج اختبار معاملي الثبات والصدق لأسئلة قائمة الاستبيان

الرمز	الأبعاد والمخاور	عدد الفقرات	معامل الثبات Cronbach's Alpha	معامل الصدق Validity c
X ₁	بعد القيادة	05	.792	.899
X ₂	بعد الهيكل التنظيمي	05	.678	.823
X ₃	بعد نظم المعلومات	05	.693	.832
X	الثقافة التنظيمية	15	.878	.937
Y	إدارة المعرفة	8	.652	.807
	كل فقرات الاستبيان	23	.899	.948

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين (0.878-0.652) لكل مجال من مجالات الاستبانة، كما كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت (0.899) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

وحيث أن قيمة معامل الصدق التي تساوى الجذر التربيعي لمعامل الثبات، فإن قيمة هذا المعامل قد تراوحت بين (0.807 – 0.937)، كما أن قيمة معامل الصدق لجميع الفقرات كان (0.948).

وهي معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، وتشير إلى وجود ارتباط إيجابي بين أسئلة الاستبيان ومعبرة عن إجابات مفردات العينة، الأمر الذي يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي في تعميم نتائج البحث والاطمئنان إلى مصداقيتها، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع كما هي موضحة في قائمة الملاحق، وبذلك يكون قد تأكدنا من صدق وثبات إستبانة محل الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

2- نتائج اختبار الاتساق الداخلي

ومن أجل التأكد أيضا من صدق أداة الدراسة يمكن حساب معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي لكل محور، فإذا كان معامل الارتباط معنويا وكبيرا، يمكننا القول أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي والثبات. من خلال برنامج spss تظهر النتائج التالية:

الجدول رقم (2-11) : معاملات الارتباط بين معدل كل بعد والمعدل الكلي للفقرات

	X	X1	X2	X3
Pearson Correlation	1	.932**	.825**	.868**
X Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه يلاحظ بأن معاملات الارتباط قوية بين معدل كل بعد والمعدل الكلي للفقرات، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

المبحث الثاني : تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث عرضاً وتحليلاً للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة (X_w) والانحرافات المعيارية (S_i) والأوزان المئوية لنسب الاتفاق المحققة عن جميع الفقرات ومستوى المعنوية أيضاً لكل فقرة من محاور الدراسة، وفيما يلي سوف نقوم بعرض وتحليل كل متغير من متغيرات الدراسة.

المطلب الأول : تحليل اتجاهات الأفراد نحو عناصر محاور القسم الأول

أولاً : تحليل البعد الأول المتعلق بعد القيادة

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات بعد مهارات وقدرات المتدرب وذلك من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-12) : نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد القيادة

	Test Value = 3					درجة الموافقة
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Deviation	
X1.1	19.784	39	.000	3.65000	1.16685	موافق
X1.2	17.355	39	.000	3.30000	1.20256	محايد
X1.3	16.411	39	.000	3.52500	1.35850	موافق
X1.4	12.238	39	.000	2.90000	1.49872	محايد
X1.5	20.296	39	.000	3.90000	1.21529	موافق

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (2-12) يمكننا استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 3.650 وبهذا تحتل الرتبة الثانية، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 3.30 وبهذا يحتل الترتيب الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد لا تزيد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك محايد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 3.525، وبهذا فهي تحتل المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 2.90، وبهذا فهي تحتل المرتبة الخامسة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد لا يزيد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 3.90، وبهذا فهي تحتل المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ثانيا : تحليل البعد الثاني المتعلق ببعد الهيكل التنظيمي

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات بعد وسائل الثقافة التنظيمية وذلك من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-13) : يوضح نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد الهيكل التنظيمي

	Test Value = 3					درجة الموافقة
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Deviation	
X2.1	26.147	39	.000	4.17500	1.00989	موافق
X2.2	24.835	39	.000	4.02500	1.02501	موافق
X2.3	16.097	39	.000	3.40000	1.33589	موافق
X2.4	25.121	39	.000	3.90000	.98189	موافق
X2.5	19.421	39	.000	3.65000	1.18862	موافق

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال جدول (2-13) يمكننا استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 4.175 % ، وبهذا فهي تحتل المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 4.025 % ، وبهذا فهي تحتل المرتبة الثانية، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد مع درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 3.400 % ، وبهذا فهي تحتل المرتبة الخامسة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 3.90 % ، وبوزن وبهذا فهي تحتل المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 3.65 % وبهذا فهي تحتل المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ثالثاً : تحليل البعد الثالث المتعلق ببعد نظم المعلومات

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات بعد البرامج الثقافية التنظيمية وذلك من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-14) : نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الخاصة ببعد نظم المعلومات

	Test Value = 3					درجة الموافقة
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Deviation	
X3.1	16.722	39	.000	3.05000	1.15359	محايد
X3.2	16.004	39	.000	3.37500	1.33373	موافق
X3.3	23.845	39	.000	4.22500	1.12061	موافق بشدة
X3.4	14.720	39	.000	3.30000	1.41784	موافق
X3.5	17.556	39	.000	2.77500	.99968	محايد

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول (2-15) يمكننا استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 3.05 وبهذا فهي تحتل المرتبة الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد لا تزيد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك محايد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 3.375 % وبهذا فهي تحتل المرتبة الثانية، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 4.225 وبهذا فهي تحتل المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة

الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 3.30 وبهذا فهي تحتل المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد لا تزيد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك محايد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 2.775 وبهذا فهي تحتل المرتبة الخامسة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد لا تزيد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبمكنا تلخيص عناصر المحور الأول والمتعلق الثقافة التنظيمية كما يلي :

الجدول رقم (2-15) : ملخص نتائج التحليل الإحصائي لفقرات بعد الثقافة التنظيمية

	Test Value = 3					درجة الموافقة
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Deviation	
X1	22.846	39	.000	3.45500	.95648	موافق
X2	32.820	39	.000	3.83000	.73805	موافق
X3	25.991	39	.000	3.34500	.81396	موافق
X	30.469	39	.000	3.54333	.73551	موافق

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المطلب الثاني : تحليل اتجاهات الأفراد نحو عناصر محاور الحور الثاني إدارة المعرفة

أولاً : تحليل البعد المتعلق ببعد إدارة المعرفة

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات المحور الثاني الخاصة بإدارة المعرفة وذلك من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة T في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-16) : نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الخاصة بإدارة المعرفة

	Test Value = 3					درجة الموافقة
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Deviation	
Y1	16.722	39	.000	3.05000	1.15359	محايد
Y2	16.004	39	.000	3.37500	1.33373	محايد
Y3	23.845	39	.000	4.22500	1.12061	موافق بشدة
Y4	12.540	39	.000	2.50000	1.26085	غير موافق
Y5	12.827	39	.000	2.87500	1.41761	محايد
Y6	24.356	39	.000	4.25000	1.10361	موافق بشدة
Y7	34.294	39	.000	4.35000	.80224	موافق بشدة
Y8	31.384	39	.000	3.65000	.73554	موافق

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول أعلاه يمكننا استخلاص ما يلي :

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 3.05 وبهذا فهي تحتل المرتبة السادسة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد لا تزيد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك محايد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 3.375 وبهذا فهي تحتل المرتبة الخامسة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد لا تزيد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك محايد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 4.225 وبهذا فهي تحتل المرتبة الثالثة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 2.50 وبهذا فهي تحتل المرتبة الثامنة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد لا يزيد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك غير موافق من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 2.875 وبهذا فهي تحتل المرتبة السابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد لا يزيد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك محايدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 4.250 وبهذا فهي تحتل المرتبة الثانية، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي 4.350 وبهذا فهي تحتل المرتبة الأولى، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة يساوي 3.650 وبهذا فهي تحتل المرتبة الرابعة، والقيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

كما يمكننا أيضاً تلخيص أبعاد محاور القسم الثاني المتعلق بمستوى إدارة المعرفة كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (2-17) : يوضح ملخص نتائج التحليل الإحصائي لمحاور القسم الثاني

	Test Value = 3					درجة الموافقة
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Deviation	
Y	36.387	39	.000	3.53438	.61432	موافق

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا : دراسة اتفاق أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

لقد تطرقنا في الأجزاء السابقة إلى اتجاهات أفراد العينة نحو محاور وفقرات الاستبيان، ولكن المراد هنا معرفة اتفاق أفراد عينة الدراسة نحو فقرات الاستبيان، ومن أجل معرفة ذلك نقوم بإجراء الخطوات التالية:

1- اختبار ليفن لتجانس التباين

نستخدم تحليل التباين الأحادي، من خلال تحليل متوسطات الخاصة بكل عناصر الدراسة، بحيث إذا كانت المتوسطات متساوية نقبل بأن هناك اتفاقاً لأفراد العينة حول فقرات ومحاور الاستبيان، لكن قبل إجراء تحليل التباين فإنه لا بد من تحقيق فرض تجانس التباين الذي يعد أحد الفروض الأساسية لإجراء هذا الاختبار، حيث يوفر البرنامج الإحصائي spss اختباراً لهذا الغرض وهو اختبار ليفن (Levene test) وفي الغالب عندما تكون التباينات غير متساوية فإن ذلك يؤدي إلى عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي، حيث يفترض كما هو معروف أن الخطأ العشوائي له توزيع طبيعي كذلك، من خلال برنامج spss نحصل على ما يلي:

الجدول رقم (2- 18) : اختبار ليفن لتجانس التباين

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
X1	1.236	3	36	.311
X2	.494	3	36	.689
X3	.919	3	36	.441
X	.033	3	36	.992
Y	.185	3	36	.906

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج اختبار فرضية العدم (تجانس التباين) في مقابل الفرضية البديلة (عدم التجانس). بما أن مستوى المعنوية بالنسبة للمتغيرات أكبر من $\alpha = 0.05$ ، فإن ذلك يدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس التباين وهو ما يمكننا من إجراء التحليل.

2- تحليل تباين اتجاه محاور الدراسة (إجمالي الأبعاد)

يمكننا تحليل التباين باتجاه محاور الدراسة (إجمالي الأبعاد) من أجل اختبار الفرضيات على النحو التالي :

الفرضية الصفرية (H0) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة.

الفرضية البديلة (H1) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد نحو محاور الدراسة.

الجدول رقم (2-19) : تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
X1	Between Groups	25.878	16	1.617	3.796	.062
	Within Groups	9.801	23	.426		
	Total	35.679	39			
X2	Between Groups	9.649	16	.603	1.196	.340
	Within Groups	11.595	23	.504		
	Total	21.244	39			
X3	Between Groups	19.856	16	1.241	4.771	.123
	Within Groups	5.983	23	.260		
	Total	25.839	39			
X	Between Groups	15.023	16	.939	3.555	.083
	Within Groups	6.075	23	.264		
	Total	21.098	39			

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يبين نتائج اختبار الفرضيتان والتي نلاحظ بأن جميع المستوى المعنوية Sig بالنسبة لمختلف الأبعاد كانت أكبر من $\alpha = 0.05$ مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري القائل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تتعلق بهذه الأبعاد.

المبحث الثاني : اختبار فروض البحث للدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سيتم اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات يجب إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، كما تم توضيحه سابقاً وذلك على النحو التالي :

أولاً: اختبار التأثير الخطي للمتغيرات (ملائمة وخطية العلاقات)

بعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، لذا يجب استخدام أسلوب التباين ANOVA للتحقق من مدى ملائمة خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي مسألة وجود علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة تفسرها معادلة الانحدار جيداً، من خلال برنامج SPSS نحصل على النتائج التالية والخاصة بالعلاقات التي تعكس اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

الجدول رقم (2-20) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	33.354	22	1.516	11.084	.000
X1 Within Groups	2.325	17	.137		
Total	35.679	39			
Between Groups	19.417	22	.883	8.214	.000
X2 Within Groups	1.827	17	.107		
Total	21.244	39			
Between Groups	23.900	22	1.086	9.526	.000
X3 Within Groups	1.939	17	.114		
Total	25.839	39			

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكننا اختباراً مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، وتبعاً لارتفاع قيمة F المحسوبة عند جميع القيم عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (1%) ، كما يدل على ذلك بكون جميع مستويات المعنوية أقل من 0.05 في كل العلاقات، مما يظهر خطية النماذج أي أن خط الانحدار يلاءم البيانات، وبهذا يكون الفرض القائم لتحليل الانحدار والخاص بخطية العلاقة بين المتغيرات قد تحقق، وهذا ما يمكننا من الانتقال إلى اختبار الفروض الأخرى.

ثانياً: الاختبار بالنسبة للفرضية الرئيسية (الانحدار البسيط)

سيتم استخدام الانحدار المتعدد في اختبار الفرضية الرئيسية وباعتبار أهمية هذه الأخيرة فإنه سيتم اختبار الفروض الأساسية المتعلقة بنموذج الدراسة، وفيما يتعلق بخطية النموذج وملائمة خط الانحدار للبيانات تم إجراء جدول تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضية الخاصة بمعلمة الميل B_1 حيث ظهر أن خط الانحدار يمثل البيانات تمثيلاً جيداً والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل :

الجدول رقم (2-21) : نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13.687	22	.622	10.256	.000
Within Groups	1.031	17	.061		
Total	14.718	39			

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كل ما سبق من الاختبارات يمكننا من اعتماد الطرق المعلمية في اختبار الفرضيات، ويعطي مصداقية أكبر لنتائجها، وبالتالي الاعتماد عليها في رفض أو قبول الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية.

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات للدراسة التطبيقية

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، ولذا سيتم اختبار الفرضيات الفرعية على النحو التالي :

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

حيث يتم استخدام معاملات الارتباط لاكتشاف أثر المتغير المستقل في المتغيرات التي تمثل المتغير التابع وكذلك أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى ككل التي تنص على أن : " هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (القيادة، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات) وإدارة المعرفة." والجدول التالي يوضح لنا نتائج الانحدار المتعدد للمتغير التابع (إدارة المعرفة) والمتغير المستقل والمتمثلة في الثقافة التنظيمية (القيادة، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات):

1-1- تحليل الأثر باستخدام علاقات الارتباط الإحصائية

الجدول رقم(2-22) : معاملات الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل

	X	Y
Pearson Correlation	1	.778**
X Sig. (2-tailed)		.000
N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول يلاحظ بأن معامل الارتباط قوي بين المتغيرين ، مما يؤدي بنا إلى القول وجود تأثير واضح بين المتغيرين .

2-1- تحليل علاقات الأثر باستخدام الانحدار البسيط

من أجل التأكد من علاقات التأثير بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة ، فإننا نستخدم نموذج الانحدار البسيط والذي نلخص أهم نتائجه وفقاً لبرنامج SPSS في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-23) : نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.778 ^a	.605	.595	.46806

a. Predictors: (Constant), Y

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	12.773	1	12.773	58.302	.000 ^b
1 Residual	8.325	38	.219		
Total	21.098	39			

a. Dependent Variable: X

b. Predictors: (Constant), Y

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.232	.308		4.001	.000
	X	.650	.085	.778	7.636	.000

a. Dependent Variable: Y

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي :

- معنوية نموذج الانحدار

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نموذج الانحدار المقدر عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) حيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوى (58.302)، وقيمة مستوى المعنوية sig (P-Value = 0.000) أقل من مستوى المعنوية.

- معنوية معاملات الانحدار من خلال قيم (Sig, T)

من خلال الجدول أعلاه يمكننا بأن نختبر فرضيتين:

الفرضية الصفرية (H_0): $\beta_0 \neq \beta_1 \neq 0$

الفرضية البديلة (H_1): $\beta_0 = \beta_1 = 0$

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ معنوية معلمة الميل β_1 والتي بلغت 0.65 والتي تشير إلى إيجاد علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً (أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة العاملين)، حيث أنه كلما ارتفعت نسبة الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في إدارة المعرفة للمنظمات بمقدار وحدة واحدة ، كما بلغ مستوى المعنوية sig (P-Value = 0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى معنوية الميل والتي تختلف عن الصفر.

كما نلاحظ من خلال الجدول بأن معنوية معلمة التقاطع (الحد الثابت) β_0 والتي بلغت 1.232 تحت مستوى المعنوية sig (P-Value = 0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى معنوية المعلمة إحصائياً والتي لا تختلف عن الصفر.

كما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه بأن تأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (إدارة المعرفة)، والتي تم حسابها من خلال معامل التحديد (R^2) والذي كانت بنسبة (60.50%) والذي يعبر عن جودة توفيق نموذج الانحدار الخطي، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل (0.595) والتي تدل على وجود علاقة خطية بين المتغيرات، كما أن المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة (59.50%) وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

ثانياً : اختبار الفرضيات الفرعية

حيث يتم استخدام معاملات الارتباط لاكتشاف أثر المتغير المستقل في المتغيرات التي تمثل المتغير التابع وكذلك أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى ككل التي تنص على أن: "هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية (القيادة، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات) وإدارة المعرفة."

والجدول التالي يوضح لنا نتائج الانحدار المتعدد للمتغير التابع (إدارة المعرفة) والمتغيرات المستقلة (القيادة، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات)، والمتمثلة في عناصر الثقافة التنظيمية :

2-1- تحليل الأثر باستخدام علاقات الارتباط الإحصائية

الجدول رقم (2-24) : معاملات الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

	Y	X1	X2	X3
Pearson Correlation	1	.757**	.427**	.832**
Y Sig. (2-tailed)		.000	.006	.000
N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2-2- تحليل علاقات الأثر باستخدام الانحدار المتعدد

من أجل التأكد من علاقات التأثير بين الثقافة التنظيمية (القيادة، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات) وإدارة المعرفة، فإننا نستخدم نموذج الانحدار المتعدد والذي نلخص أهم نتائجه وفقاً لبرنامج SPSS في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-25) : نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.871 ^a	.758	.738	.31438

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.160	3	3.720	37.640	.000 ^b
	Residual	3.558	36	.099		
	Total	14.718	39			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.640	.282		5.813	.000
	X1	.280	.090	.436	3.124	.004
	X2	-.164-	.093	-.197-	-1.767-	.086
	X3	.465	.092	.616	5.060	.000

a. Dependent Variable: Y

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي :

- معنوية نموذج الانحدار

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نموذج الانحدار المقدر عند مستوى معنوية (0.05) حيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوى (37.640)، وقيمة مستوى المعنوية sig (P-Value = 0.000) أقل من مستوى المعنوية.

- معنوية معاملات الانحدار من خلال قيم (Sig, T)

من خلال الجدول أعلاه يمكننا بأن نختبر فرضيتين:

الفرضية الصفرية (H₀) : $\beta_0 \neq \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$

الفرضية البديلة (H₁) : $\beta_0 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ معنوية معلمة الميل β_1 والتي بلغت 0.280 والتي تشير إلى إيجاد علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً (أثر الثقافة التنظيمية الخاصة بالقيادة على إدارة المعرفة)، حيث أنه كلما ارتفعت نسبة الثقافة التنظيمية (بالقيادة) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في إدارة المعرفة للمنظمات بمقدار 0.280 ، كما

بلغ مستوى المعنوية sig (P-Value = 0.004) وهو أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى معنوية الميل والتي تختلف عن الصفر.

كما نلاحظ من خلال الجدول بأن معنوية معلمة الميل β_2 والتي بلغت 0.164 والتي تشير إلى إيجاد علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً (أثر الثقافة التنظيمية الخاصة بالهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة)، حيث أنه كلما ارتفع الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي) بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في إدارة المعرفة بمقدار 0.164 ، كما بلغ مستوى المعنوية sig (P-Value = 0.006) وهو أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى معنوية الميل والتي تختلف عن الصفر.

كما نلاحظ من خلال الجدول بأن معنوية معلمة الميل β_3 والتي بلغت (0.465) والتي تشير إلى إيجاد علاقة بين المتغيرين إحصائياً (أثر الثقافة التنظيمية الخاصة بنظم المعلومات على إدارة المعرفة)، حيث أنه كلما ارتفع الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات) بوحدة واحدة يؤدي إلى انخفاض في إدارة المعرفة بمقدار 0.465 ، كما بلغ مستوى المعنوية sig (P-Value = 0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى معنوية الميل والتي تختلف عن الصفر.

كما نلاحظ من خلال الجدول بأن معنوية معلمة التقاطع (الحد الثابت) β_0 والتي بلغت 1.640 تحت مستوى المعنوية sig (P-Value = 0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى معنوية المعلمة إحصائياً والتي تختلف عن الصفر.

كما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه بأن تأثير المتغيرات المستقلة (القيادة، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات والمتمثلة في عناصر الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (إدارة المعرفة)، والتي تم حسابها من خلال معامل التحديد (R^2) والذي كانت بنسبة (75.80%) والذي يعبر عن جودة توفيق نموذج الانحدار الخطي، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل (0.738) والتي تدل على وجود علاقة خطية بين المتغيرات، كما أن المتغيرات المستقلة تفسر المتغير التابع بنسبة (73.80%) وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

خلاصة

استهدفت الدراسة في هذا الفصل بقيام الدراسة التطبيقية من أجل التعرف على اتجاهات وأراء أفراد عينة الدراسة بشأن موضوع البحث، ولتحديد مدى اتفاق نتائج التحليل الإحصائي مع نتائج الدراسة النظرية، بالإضافة إلى الاختبار الميداني لفروض البحث، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى منهج الدراسة التطبيقية من حيث أهدافها ومجتمع وعينة هذه الدراسة وأساليب جمع البيانات وكيفية تصميم قائمة الاستبيان وأساليب التحليل الإحصائي، ثم أستعرض في المبحث الثاني نتائج التحليل الإحصائي والتي تضمنت نتائج إرسال واستلام قوائم الاستبيان ونسبة استجابة عينة الدراسة لأسئلة القائمة، وكذلك النتائج النوعية والوصفية لمفردات العينة، ونتائج اختبار معاملي الثبات والصدق للإجابة على أسئلة الاستبيان، بالإضافة إلى دراسة الأهمية النسبية لمتغيرات أبعاد الدراسة التطبيقية، كما تم التطرق في المبحث الثالث إلى اختبار فروض الدراسة باستخدام نموذج الانحدار المتعدد كأحد أساليب التحليل الإحصائي للتحقق من مدى صحة أو رفض هذه الفروض.

كما خلصت هذه الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن عرضها فيما يلي :

- إن نسبة استجابة عينة الدراسة لأسئلة قائمة الاستبيان قد بلغت (86%) وهي نسبة جيدة تسمح بإجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية؛
- إن معاملات ثبات وصدق إجابات مفردات عينة الدراسة على أسئلة قائمة الاستبيان قد اتصفت بأنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، وأكدت على وجود ارتباط إيجابي بين أسئلة هذه القائمة مما يؤكد على إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي في تعميم نتائج البحث؛
- إن ارتفاع مؤشرات الأهمية النسبية لمعظم متغيرات (أبعاد أو محاور) الدراسة التطبيقية مما يدعم الإطار النظري.

وَالْحَمْدُ لِلَّهِ

تتأثر منظمات الأعمال بالتغيرات التي تحدث على البيئة التي تنشط فيها يجعلها في حالة عدم استقرار. يمس بيئتها الداخلية ويؤثر على ثقافتها وأفرادها، لذلك عليها أن تعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية قوية من خلال تكوين رؤية مشتركة مع أفرادها للتمسك بها بشدة وتجنب مقاومتها لأنها من إنشائهم، فلا يتأثرون بشكل كبير بثقافة المنظمات الأخرى وتحظى بالقبول العام، وتعزيزها بتوفير مناخ تنظيمي يحرص على توعيتهم بمدى أهميتهم بالنسبة لها من خلال إشراكهم في إيجاد الحلول لبعض المشاكل وتشجيعهم على توليد معارفهم الكامنة، لأن مشاركة كهذه تحفزهم للتعرف أكثر على مهامهم وتنشر الثقة فيما بينهم عند تشاركتهم للمعارف، فيعملون على تقديم أفضل ما لديهم لتطبيق تلك المعارف.

سعي الإدارة العليا إلى توفير ما تتطلبه البيئة التعاونية من حوافز وتنظيم برامج تدريبية وغيرها من المتطلبات يساهم في تكوين رغبة لدى الأفراد رد بمحاولة إدارك إدارة المعرفة، من أجل ما يجعل الأفراد عند تكوينهم لرؤية مشتركة مع الإدارة العليا يتنازلون ببعض من قيمهم وأهدافهم من أجل التوصل إلى قيم وأهداف متفق عليها، لأن التفاعل بينهم عند توفير بيئة تعاونية غرس فيهم روح المسامحة والأخوة، وبالتالي سيعملون على تحقيق الرؤية المشتركة التي تزرع بينهم روح المبادرة في تقديم اقتراحاتهم عند المساهمة في اتخاذ القرارات ما يساهم بشكل كبير في توفير العديد من الحلول البديلة وبالتالي توليد معارف جديدة تحظى بالتطبيق الفعال لأنهم ساهموا في تكوينها.

لدراسة هذا الأثر الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة ميدانيا، قمنا بإجراء دراسة على خمس وكالات الواقعة في الجهة الجنوبية للشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، ولقد وتوصلنا إلى:

النتائج:

لقد تبين لنا من خلال بحثنا في جانبه النظري ما يلي:

- تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير التنظيمية المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة؛
- تعد الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها؛
- لكل منظمة ثقافتها التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المنظمات، حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع؛
- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال نشرها لقيمتها ومساعدة أفرادها على فهمها والالتزام بها، كما تعمل على تحقيق التكيف الخارجي للمنظمة من أجل ضمان بقاءها واستمرارها؛
- تعد الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق الاندماج الداخلي للأفراد داخل فريق العمل وتنمية إحساسهم بالهوية التنظيمية؛

▪ تتجسد أهمية الثقافة التنظيمية في كونها وسيلة ناجعة للتسيير في المنظمة ولقيادة أفرادها وتوجيههم نحو تحقيق أهدافها ورسالتها؛

▪ يجب تغيير الثقافة التنظيمية وتطويرها بما يتناسب التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذا بهدف المحافظة عليها دائما كأداة فعالة لتحقيق التفوق والنجاح والقدرة على الصمود أمام المنافسين في خضم بيئة الأعمال

المتغيرة باستمرار، والتي لم يعد البقاء فيها هدفا سهلا المنال ناهيك عن تحقيق النجاح والتميز فيها، وعليه بات ضروريا على المنظمات مواكبة هذه التغيرات السريعة ومواجهة التحديات وهذا لا يكون إلا بتحقيقها للتميز الشامل في كل عناصرها باعتبار أن التميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولة والمعرفة، ولكن الوصول إلى مراتب التميز ليس أمرا سهلا بل هو عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعا وعلى كافة المستويات؛

■ إن تحقيق التميز أصبح هدفا يراود جميع المنظمات سواء تنتمي إلى القطاع الخاص أو العام، ومهما كان وعها إنتاجية أو خدمية.

بعد الدراسة التي أجريت في وكالات التأمين الخاصة بالشركة محل الدراسة من خلال توزيعنا لاستبيان من أجل الإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات فلقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في مؤسسة؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية التي تتسم بالقيادة على إدارة المعرفة في وكالات التأمين الخاصة بالشركة محل الدراسة؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية التي تتسم بالهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة في وكالات التأمين الخاصة بالشركة محل الدراسة؛
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية التي تتسم بنظم المعلومات على إدارة المعرفة في وكالات التأمين الخاصة بالشركة محل الدراسة.

التوصيات:

من الدراسة التي تمت على وكالات التأمين الخاصة بالشركة محل الدراسة ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها، أردنا من خلال هذا العمل المتواضع أن ندرج بعض التوصيات التي نرى بأنها من المهم إتباعها من أجل مواكبة التطور الذي يعرفه الاقتصاد:

- ترسيخ ثقافة تشجع على التغيير؛
- الاهتمام أكثر بالجانب المعرفي للأفراد الذي يعملون على اتصال دائم مع الزبائن؛
- ترسيخ ثقافة لدى الأفراد بالاهتمام بالزبائن ليس فقط تقدم الخدمات بل حتى الحرص على الحصول على المعارف التي يمتلكها الزبائن وما هي تصوراتهم اتجاه الوكالة من جهة ومن جهة أخرى معرفتهم بالوكالات المنافسة؛
- إدراج إدارة خاصة بإدارة المعرفة وأن تجعل لها مكانا في الهيكل التنظيمي واستحداث وظائف جديدة تتناسب واقتصاد المعرفة؛
- توفير الوسائل التي من شأنها ان تخرج المعارف الضمنية المتواجدة لدى عمال الوكالات؛

- إرسال بعثات للخارج من أجل مواكبة التطورات الجديدة في مجال العمل التكافلي خاصة من الجانب الإسلامي.

أفاق البحث:

أثناء دراستنا لهذا الموضوع صادفتنا العديد من الإشكاليات التي من شأنها أن تكون أرضا خصبة لعمل آخر ينطلق من العمل الذي بين أيدينا:

- تشخيص إدارة المعرفة في المؤسسة، نموذج مقترح لكيفية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الخدمية؛
- كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في سيرورة العمل التأميني لدا شركات التأمين؛
- إدارة المعرفة عرض تجارب أهم المؤسسات التأمين في العالم؛
- ممارسات الإدارة العليا في ترسيخ ثقافة التغيير في المؤسسة.

فائفة المرادجج

المراجع باللغة العربية :

- 1- إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعميم العالي، مذكرة ماجستير في قسم إدارة الأعمال، كمية التجارة، الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا، غزة، 2010 .
- 2- ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، مذكرة ماجستير في الإدارة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007 .
- 3- أحمد طرطار وسارة حمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كمية العموم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف.
- 4- أروى فوزي، نايف دحموس، أثر أنماط الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة القاهرة، مصر، 2012 .
- 5- إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011 .
- 6- بومدين بلكبير، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2013 .
- 7- حسن الزغبي وآخرون، نظام المعلومات الإدارية، وزارة التربية، عمان، 2007 .
- 8- حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012 .
- 9- حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي) دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004/2005.
- 10- خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14000، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 04، العدد 08، 2012.
- 11- خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة زجاج السيراميك مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية مجلة دورية تصدر عن جامعة الأنبار العراق المجلد 4، العدد 08، 2012.
- 12- دحماني زهيرة، إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، التخصص تسيير منظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 3102 .
- 13- رائدة إسماعيل عبابنة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية للمجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 04، الأردن، 2013 .

- 14- ربا جزا المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق عمان ، 2008.
- 15- زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد01.
- 16- شاكر جار الله الخشالي، إياد فاضل محمد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار، مجلة البصائر، جامعة العلوم التطبيقية، المجلد 13 ، العدد1 ، الأردن، . 2009 .
- 17- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012 .
- 18- عبد اللطيف محفوظ احمد جواد، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 32 ، العدد الثاني، 2001 .
- 19- علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفهوما وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، 2009 .
- 20- فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007 .
- 21- قيس عبد الهادي صالح، باسنة محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة، مجلة القادسية، المجلد 05 ، العدد04، 2013 .
- 22- مؤيد الساعدي، مستندات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع الأردن، 2013.
- 23- محمد صالح ولويزة بمقاسم، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كمية العموم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسينية بن بوعلی، الشلف، يومي 14 13 ديسمبر 2011 ..
- 24- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 25- مدحت محمد أبو النظر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 3112 .
- 26- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000 .
- 27- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث لمنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
- 28- هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة .

- 29- ابتسام عبد الرحمان حلواني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009 .
- 30- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 31- أحمد الخطيب خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2009 .
- 32- ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، 2010 .
- 33- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013 .
- 34- سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة ماجستير في عمم المكتبات، كمية العموم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري، قسنطينة، 2009 .
- 35- عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012 .
- 36- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 37- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، . 2005 .
- 38- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
- 39- وهيب عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012 .
- 40- يسرى رسمي بدر، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010 .
- المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Elmer H, B.. Changing the Company Culture the role of Human Resource Development, Long Range Planning. Long Range Planning, (1991, february),24(1).
- 2- Zgal, R. ,Culture sociétale et culture d'entreprise. Séminaire internationale: Cultures d'entreprises, (1997) , (pp. 79-102). Alger: CRASC
- 3- Shein, E. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: JOSSY-BASS. (2004).
- 4- Samuel mercier, une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprise, thèse de doctorat de science des organisations, université paris IX dauphine,1997.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان حول:

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث، ويهدف إلى دراسة " أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة "

سيدي المحترم:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

أتشرف بأن أطلب من سيادتكم تخصيص جزء من وقتكم للإجابة على محتويات هذا الاستبيان، والمتعلق بإعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة"، أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويدنا بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة، كما نأمل بأن تغني إجاباتكم وترفع من المستوى البحث العلمي لهذا البحث، علما بأن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي لا غير، وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

القسم الأول : المعلومات الشخصية

بيانات عامة عن مستوى الاستمارة							
	إطار		إطار سامي	الوظيفة	40 إلى 50	أقل من 30	العمر
	وكيل التنفيذ		رئيس مصلحة		أكثر من 50	30 إلى 40	
	10 إلى 15		أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية	ماستر/مهندس	ثانوي أو أقل	المؤهل العلمي
	أكثر من 15		5 إلى 10		دراسات عليا	ليسانس	
					أنثى	ذكر	الجنس

القسم الثاني

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

أولا : بعد القيادة

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تخصص الإدارة العليا الوقت الموارد اللازمة للعاملين لمساعدة بعضهم البعض					
2	تمتلك الإدارة العليا قيما وممارسات تركز وتعزز فلسفة العمل الجماعي لتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين في مختلف وحدات المؤسسة.					
3	تمتلك الإدارة العليا ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع على المبادرة والإبداع.					
4	تقبل الإدارة العليا ثقافة التغيير.					
5	تعمل الإدارة العليا في المؤسسة على تعزيز الثقة والاحترام لدى العاملين لتشجيعهم على توليد الأفكار والمبادرات الإبداعية.					

ثانيا : بعد الهيكل التنظيمي

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يساعد الهيكل التنظيمي في توفير الفرص لتبادل المعارف.					
2	يوفر الهيكل التنظيمي الفرص للعمل الجماعي بدلا من السلوك الفردي لتسهيل التشارك بالمعرفة.					
3	تبنى المؤسسة هيكل تنظيمي يساعد العاملين على تعزيز الاتجاهات والممارسات التي تشجع على المخاطرة والمبادرة الفردية.					
4	تؤمن المؤسسة بضرورة وجود قيم لإدارة المعرفة في هيكلها التنظيمي					

5	يساعد الهيكل التنظيمي على تدفق المعرفة أفقياً في المؤسسة				
---	--	--	--	--	--

ثالثاً: بعد نظم المعلومات

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمتلك المؤسسة قاعدة المعرفة والمعلومات يمكن العودة إليها أثناء الحاجة وبسهولة.					
2	تسهل قواعد والتقاليد الخاصة بنظم المعلومات عملية استخدام المعرفة من قبل العاملين.					
3	للمؤسسة نظم معلومات تساعد على التكيف مع المعارف الجديدة.					
4	تدعم نظم المعلومات المتعلقة بنقل وتحويل المعرفة داخل المؤسسة.					
5	تعمل المؤسسة على توثيق المعرفة الجديدة وتخزينها.					

المحور الثاني: إدارة المعرفة

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

المصدر :

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمحدد وإدارة المعرفة كمقاربة لبناء وتمكين المعرفة داخل شركات التأمين الجزائرية CAAT، كما تهدف إلى التعرف على هذين المفهومين في أدبيات الإدارة، صممت لهذا الغرض استبانة شملت الخصائص الشخصية للمبحوثين ومتغيري الدراسة، ووزعت على عينة عشوائية من مستخدمي هذه الشركة عبر عدد ولايات الجنوب من ولايات الوطن. أظهرت النتائج أن اتجاه العينة المبحوثة نحو الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة كان متوسطا يُعزى إلى ضعف الإدراك لدى مستخدمي هذا القطاع بأهمية المعرفة كمورد للثروة وإدارة المعرفة كنوع حديث والثقافة التنظيمية كدعامة ناجعة لمقاربة إدارة المعرفة، كما توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة داخل الشركة.

كلمات مفتاحية: الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، الشركة التامين الجزائرية

Summary:

This study aims to test the relationship between organizational culture as a determinant and knowledge management as an approach to building and empowering knowledge within the Algerian insurance companies CAAT. It also aims to identify these two concepts in the management literature. A questionnaire was designed for this purpose that included the personal characteristics of the respondents and the study variables, and distributed to a random sample of The users of this company across a number of states in the south of the country. The results showed that the trend of the sample surveyed towards organizational culture and knowledge management was moderate due to the weak perception among users of this sector of the importance of knowledge as a resource for wealth and knowledge management as a modern type and organizational culture as an effective support for the approach to knowledge management. The results revealed a moderately positive effect between organizational culture and knowledge management within the company.

Key words: organizational culture, knowledge management, the Algerian insurance company