جامعة يحـي فـــارس بالمديـــــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة المعرفة

دراسة حالة مؤسسة نفطال "المدية"

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- ذهبية سعيدي
- حفيظة لكحل محمود

تحت إشراف:

د- فاطمة يحياوي

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة
بن زرقة ليلى	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية
يحياوي فاطمة	أستاذ محاضر"ب"	جامعة المدية
طهراوي حياة	أستاذ محاضر"ب"	جامعة المدية

السنة الجامعية: *2018 – 2019*

كلمة شكر

قال تعالى:

"فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون"

فالحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل

وعملا بقول الرسول صلى الله عليه وسلم:

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة "يحياوي فاطمة" التي أشرفت على هذا العمل وقدمت لنا النصح، كما نتقدم بالشكر والتقدير لجميع أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الدراسة وتقييمها وتثمينها، ولا ننسى عمال مؤسسة نفطال الذين أفادونا بالمعلومات والوثائق اللازمة لإتمام هذه الدراسة.

وشكرا لكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة من قريب أو من بعيد

إهداء

إلى أعز الناس

إلى من هما صاحبا الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه .....

إلى والدتي و والدي العزيزين

إلى من أضاء لي الطريق وكان لي سندا وعونا ومن كان يشاركني فرحتي وحزني.....عائلتي الكريمة

إلى كل من علمني حرفا وأنار لي طريق العلم دون أن يبخل علي أساتذتي الأفاضل

إلى كل من عجزت عن ذكرهم وهو في القلب مكانهم ومن أسعد دائما برفقتهن صديقاتي(صليحة، حورية، فيروز فتحية، سميحة، سارة، جميلة.....)

إلى من كانت تتقاسم معي العناء صديقتي وزميلتي حفيظة

إلى كل من وسعتهم ذاكرتنا ولم تسعهم مذكرتنا اهدي لكم جميعا جهدي المتواضع والبسيط،عسى الله أن ينفعنا به،ويرزقنا أجره.

ذهبية.

إهداء

إلى والدتي و والدي حفظهما الله.....أدام الله عليهما الصحة والعافية، اللذان أغدقا علي بالدعاء حتى وفقني الله لإنجاز هذا العمل.

إلى إخوتي جميعا

إلى كل عائلة "لكحل محمود"

إلى رفيقة المشوار "ذهبية" التي تقاسمت معي عناء البحث

إلى كل زملاء الدراسة

إلى كل من كان لي عونا وسندا

إلى كل هؤلاء شكرا جزيلا

حفيظة

مستخلص

تعتبر كل من "الثقافة التنظيمية" و"إدارة المعرفة "من المصطلحات البارزة والمهمة في مجال إدارة الأعمال، رغم أن كليهما من العناصر غير المادية وغير الظاهرة التي نجدها في المنظمات، إلا أن لكليهما أثر كبير على أداء المنظمات.

وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة لدى العاملين في مؤسسة نفطال بالمدية.

وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وطبقت على عينة الإداريين المتكونة من 40 عامل كما تم استخدام برنامج SPSS في معالجة وتحليل بيانات الدراسة وتوصلنا إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة في مؤسسة نفطال.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والعادات والأعراف والطقوس والأفكار المشتركة بين جميع أعضاء المنظمة.
- إدارة المعرفة هي مجموعة العمليات المتمثلة في توليد المعرفة، تخزينها، تشاركها وتطبيقها.
- للثقافة التنظيمية أثر في تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة نفطال اعتمادا على مخرجات spss.

abstract

Expresses the culture regulatory and management of knowledge of
the leading and important terminology in the field of business management although the permanent elements of inequalous and non-physical elements we find in organizations but many have a signicant impact on the performance of organization .
The study aims to attempt to identify the role of organizational culture in the application of knowledge management in the institutions of an institutions naftal in medea.

The questionnaire was relying as a key tool for the collection of initial data and applied to the simple of the 40 way management the spss program was used to address and analyze the data data and we fond that there was a statistical significant impact of organizational culture in the management of knowledge in the management of knowledge in an institution .

One of the most important findings are :

- organizational culture is the groupe of values customs rituals and common ideas among all members of the organization.

- knowledge management is the operation of the observation of knowledge stored its participation.

- for organizational culture affect the application of the knowledge management in the institution naftal depending on the spss.

فهرس المحتويات

كلمة شكر

إهداء

ملخص

فهرس المحتويات.....I

قائمة الجداول IV

قائمة الأشكال VI

مقدمة .....أ

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد الفصل.....**2**

المبحث الأول: مدخل للثقافة التنظيمية.....**3**

المطلب الأول: نشأة الثقافة التنظيمية 3

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية.....6

المطلب الثالث: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية 10

المبحث الثاني: أسس الثقافة التنظيمية.....**14**

المطلب الأول :عناصر الثقافة التنظيمية.....14

المطلب الثاني :مستويات الثقافة التنظيمية.....16

المطلب الثالث:أنواع الثقافة التنظيمية 17

المبحث الثالث: محددات وأبعاد الثقافة التنظيمية وآليات خلقها وتغييرها.....**21**

المطلب الأول: محددات وأبعاد الثقافة التنظيمية.....21

المطلب الثاني: آليات خلق الثقافة التنظيمية 24

المطلب الثالث: خطوات تغيير الثقافة التنظيمية وطرق المحافظة عليه.....26

المطلب الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة.....29

خلاصة الفصل.....32

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد الفصل.....34

المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة.....35

المطلب الأول: مفهوم المعرفة 35

المطلب الثاني: نشأة و مفهوم إدارة المعرفة 37

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة.....39

المبحث الثاني: أسس قيام أوتطبيق إدارة المعرفة 41

المطلب الأول: متطلبات ومبادئ إدارة المعرفة 41

المطلب الثاني: عمليات ونماذج إدارة المعرفة 43

المطلب الثالث: مجالات استخدام إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة عليها.....48

المبحث الثالث: مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة.....52

المطلب الأول: أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة.....52

المطلب الثاني: تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة.....56

خلاصة الفصل.....60

الفصل الثالث :دراسة استطلاعية حول أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة نفطال

تمهيد الفصل.....62

المبحث الأول: لمحة تاريخية على مؤسسة نفطال.....63

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها.....63

المطلب الثاني: دور ومهام المؤسسة 66

المطلب الثالث: التنظيم الإداري لمؤسسة نفطال.....67

المطلب الرابع: موقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفطال.....73

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة وتحليل نتائجها.....81

المطلب الأول: منهجية الدراسة.....81

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان.....81

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستبيان.....88

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....102

خلاصة الفصل.....107

الخاتمة.....109

قائمة المراجع.....113

الملاحق.....121

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1-1)	الفرق بين الثقافة التنظيمية القوية والضعيفة	19
(1-2)	الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	37
(2-2)	الفروق في الوعي الثقافي للمعرفة	54
(1-3)	اختبار كلمجروف- سميرنوف	82
(2-3)	معامل ارتباط سبيرمان بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية لأبعاد الثقافة التنظيمية	83
(3-3)	معامل ارتباط سبيرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية لكل بعد	85
(4-3)	قيم معامل ثبات ألفاكرونباخ لكل متغير الاستبانة ككل	87
(5-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	88
(6-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	89
(7-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	90
(8-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية	91
(9-3)	جدول مقياس ليكارت الخماسي	92
(10-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير الثقافة التنظيمية	93
(11-3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير إدارة المعرفة	98
(12-3)	نتائج تحليل التباين المتعدد للثقافة التنظيمية	103
(13-3)	نتائج تحليل التباين المتعدد لإدارة المعرفة	104
(14-3)	نتائج تحليل الانحدار لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة	105

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-1)	مراحل تطور الثقافة التنظيمية	05
(2-1)	وظائف الثقافة التنظيمية	13
(1-2)	عمليات إدارة المعرفة	44
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	68
(2-3)	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	72
(3-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	88
(4-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	89
(5-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	90
(6-3)	التوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية	91

مقدمة

تسعى المنظمات اليوم إلى تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها لذا فإنها تعمل على إتباع الاستراتيجيات والسياسات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، حيث يتطلب هذا توفر مجموعة من المدخلات (الآلات، الأموال، الموارد المعلوماتية، والعمال) ويعتبر العنصر البشري أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيرا على المنظمة، فكلما كانت القيم والمعتقدات مشتركة وتحظى بالقبول العام من الموظفين وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية كان ذلك مؤشرا على قوة الثقافة واتساع تأثيرها، لذا فإن الثقافة لها جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن وعليه أصبحت هذه الأخيرة تبدي اهتماما كبيرا بثقافة المنظمة وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل .

كما تعد إدارة المعرفة من ابرز العناوين وأهم المواضيع التي باتت محط أنظار الباحثين فهي الوسيلة الأساسية التي تحقق بها المنظمات غاياتها ،حيث أصبحت إدارة المعرفة حقل حديث يمثل تحول جذري في طبيعة أعمال المنظمة فهي العنصر الأساسي لأي نشاط مهما كان نوعه وحجمه كونها عمودا من أعمدة الاقتصاد الحديث فقد أصبح الاهتمام بالمعرفة يدر أموالا ضخمة ما يعني أن المعرفة هي المورد الوحيد الذي كلما زاد استغلاله زاد نموا وتطورا وحقق قيمة مضافة أكثر،وهذا خلافا للموارد الأخرى التي تنضب عند الاستغلال.

حيث تعتبر الثقافة التنظيمية من بين العوامل المساهمة في تطبيق إدارة المعرفة لأن هذه الأخيرة نشاط إداري في المنظمة يجب توفر العناصر اللازمة لتطبيقه، وعلى هذا الأساس تولدت لدينا الرغبة في معالجة موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة المعرفة من أجل التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بينهما من خلال الإطلاع على الكتب والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وذلك لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة خاصة في الآونة الأخيرة، ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة نفطال؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نقترح الإجابة على الإشكاليات الفرعية التالية:

1- ما مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على أبعاد الثقافة التنظيمية؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في الاستبانة يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة؟

و للإجابة على هذه الإشكاليات الفرعية نقترح الفرضيات التالية:

1- مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة نفطال يفوق درجة الحياد.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $a \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة نفطال.

– أهمية البحث:

تتضح أهمية هذا البحث من كونه سيتناول مفهوم الثقافة التنظيمية وهي أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولازالت تحظى باهتمام بالغ من طرف الدارسين والباحثين في مجال الإدارة ، كونها المسؤولة عن تبني أي تغيير إيجابي في المنظمة.

أهمية موضوع إدارة المعرفة فدخول المنظمات إلى اقتصاد المعرفة ألزمها إتباع أسسه من أجل الاستمرار، فجاء هذا البحث لفهم العلاقة بين المتغيرين حيث كانت ثقافة المنظمة المتغير المستقل الذي بني عليه البحث وإدارة المعرفة متغير تابع وذلك لفهم العلاقة بين المتغيرين وكذا اقتراح بعض الحلول المناسبة للموضوع.

– أهداف البحث:

– إثراء موضوع الثقافة التنظيمية وإبراز مدى واقعيته في مؤسسة نفطال من خلال تشخيص أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

– محاولة التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة نفطال.

– إبراز درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة من عمال مؤسسة نفطال.

– منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث واختبار الفرضيات سنقوم باستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري وفي الجانب التطبيقي سنعتمد على المنهج التحليلي وذلك باستخدام الاستبانة كأداة للبحث في جمع البيانات من خلال استخدام المراجع والكتب المخصصة في مجال موضوع بحثنا .

– حدود البحث:

سيكون نطاق بحثنا على النحو التالي:

– حدود مكانية : ستتم هذه الدراسة في مؤسسة نفطال بالمدية .

- حدود زمانية : سيتم إنجاز القسم التطبيقي والنظري من الدراسة في السنة الدراسية 2019/2018.

- أسباب اختيار البحث:

تعود أسباب اختيار ودراسة هذا الموضوع إلى:

- الميول الشخصية لموضوع الثقافة التنظيمية لأن هذا الموضوع أصبح يلعب دورا كبيرا داخل منظمات اليوم.

-محاولة التعريف بمضمون الثقافة التنظيمية وكذا موضوع إدارة المعرفة.

-يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما في ميدان السلوك التنظيمي.

-محاولة التعرف على الأثر الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة .

- الصعوبات التي تواجه البحث:

-عدم قبول العديد من المؤسسات إجراء الدراسة التطبيقية فيها .

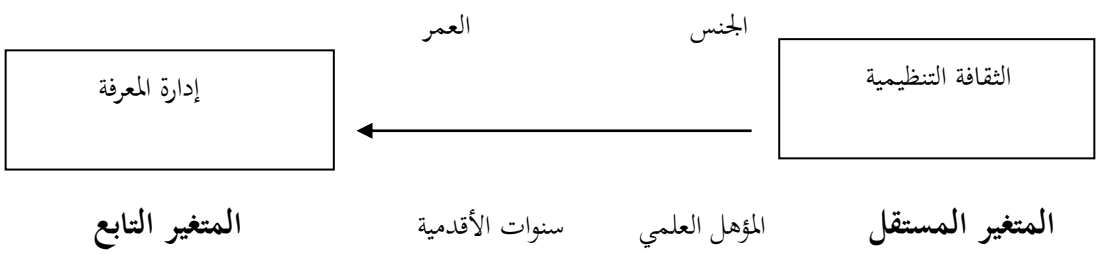
-عدم الجدية في الإجابة على أسئلة الاستبيان وعدم استرجاع نسبة كبيرة منها .

-ضيق الوقت .

- نموذج البحث:

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية.

المتغير التابع: إدارة المعرفة.



المصدر: من إعداد الطالبتين

– الدراسات السابقة:

– **الدراسة الأولى:** دراسة سليماني جمعة ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة حالة جامعة محمد خيضر"بسكرة" ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المواطنة التنظيمية والثقافة التنظيمية ، وتوصل الباحث في دراسته إلى أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة محمد خيضر ببسكرة 2016/2015.

– **الدراسة الثانية:** دراسة حفيظة بهياني ، بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري ، دراسة حالة مجمع صيدال – مقر الإنتاج بالمدية– مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، 2018/2017 ،وقد توصلت إلى :

–أن الثقافة التنظيمية تعد عنصرا أساسيا في المنظمات المعاصرة مما يفرض على القادة أن يستجيبوا ويدركوا أبعادها لكونها تعتبر الوسط البيئي والذي تعيش به المنظمة.

–الثقافة التنظيمية تمنح للمنظمة ميزة تنافسية وبالتالي تمنح شخصية قوية وميزة عالية لأفراد المنظمة.

–**الدراسة الثالثة:** دراسة صحراوي فاتح ومزياني خليل ، بعنوان أثر الثقافة على أداء الموارد البشرية دراسة حالة اتصالات الجزائر بالمدية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، 2016/2015، وقد توصل إلى النتائج التالية:

– تحوي ثقافة المنظمة على عدة مكونات منها الطقوس والعادات والرموز، القيم المعتقدات، الافتراضات.....

– هنالك أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية تتمثل في الثقافة القوية والثقافة الضعيفة.

– **الدراسة الرابعة:** دراسة خلفي نبيلة وبشار سميرة، بعنوان إسهام إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة بلعيد وأبناءه لتجارة الألمنيوم بقصر البخاري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة أعمال وقد توصلت إلى النتائج التالية:

– إن المنهجية السليمة لإدارة المعرفة هي مجموعة من الخطوات تبدأ بتشخيص المعرفة وتصل إلى تطبيقها للاستفادة القصوى منها.

–تلعب إدارة المعرفة دورا كبيرا في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحقيق الإبداع والابتكار، تطوير المنتجات إضافة إلى تحسين العمليات.

وتتميز دراستنا عن الدراسات السابقة بكونها ستتم في ولاية المدية وفي مؤسسة نفطال الرائدة وطنيا لمعرفة درجة تأثير الثقافة التنظيمية في نجاح المؤسسات الجزائرية.

– هيكل البحث:

من أجل دراسة الظاهرة محل الدراسة وحل مشكلة البحث سنقوم بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة وتختم بهم خاتمة.

الفصل الأول وسيتضمن الإطار النظري للثقافة التنظيمية وسيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، سيتتضمن المبحث الأول مدخل عام للثقافة التنظيمية، وسيتناول المبحث الثاني عناصر ومستويات وأنواع الثقافة التنظيمية، والمبحث الثالث سيشتمل على محددات وأبعاد الثقافة التنظيمية وآليات خلقها.

الفصل الثاني وسيتناول الإطار النظري لإدارة المعرفة وسيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، سيتناول المبحث الأول مدخل لإدارة المعرفة وسيتناول المبحث الثاني أسس ونماذج إدارة المعرفة، وسيتضمن المبحث الثالث أثر الثقافة التنظيمية وأبعادها في تطبيق إدارة المعرفة.

الفصل الثالث وسيتناول الدراسة التطبيقية، وكذا النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد

تشكل الثقافة التنظيمية في المنظمات مجالا حيويا متزايد الاهتمام في دراسة أنشطة المنظمات حيث يعتبر هذا المنهج أحد أبرز المناهج الحديثة ويعد أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، ومن هنا تزايد الاهتمام بهذا الموضوع حيث لخص الباحثون منافع وفوائد الثقافة التنظيمية بأنها تلعب دورا لتحقيق الانسجام والتكامل الداخلي للمنظمة.

وفي هذا الفصل نعرض ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مدخل للثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: أسس الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: محددات وأبعاد الثقافة التنظيمية وآليات خلقها.

المبحث الأول: مدخل للثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات والذي ينبغي على قادة المنظمات و مدراءها أن يفهموا أبعادها وعناصرها ،لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عامليها.

المطلب الأول: نشأة الثقافة التنظيمية

يعود مفهوم الثقافة التنظيمية إلى "إليوتiliot"سنة 1951 ،وهناك من يرى أن هذا المفهوم ظهر في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية سنة 1981،فيما يذكر "هوفستيد hofested "أن مصطلح "الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات ويحيل ذلك لكتابين اثنين هما "ثقافة المنظمة" و " البحث عن الامتياز" وفي مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح "الثقافة التنظيمية"باعتبارها منتجا لمناخ العمل ،مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم ، ولم يظهر هذا المصطلح في الجزائر إلا سنة 1997. [1]

و تتمثل مراحل تطور الثقافة التنظيمية حسب مدارس الفكر الإداري فيما يلي:[2]

– المرحلة العقلانية :في هذه المرحلة تم النظر إلى الفرد العامل من منظور مادي بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه ،وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية؛

– مرحلة المواجهة :وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة كالنقابات العمالية والاهتمام بالعنصر البشري ومحاسبة الإدارة في حالة إهماله ،وإعطائه حقوقه وواجباته مما أدى إلى بروز قيم الحرية والاحترام والتقدير ؛

[1] وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان،2012، ص 14.

[2] ربحاوي محمد، غزازي حفصة، دور الثقافة التنظيمية في الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، دراسة حالة مؤسسة صيدال –وحدة المضادات الحيوية – مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،تخصص إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية،2018/2017،ص09.

– مرحلة الإجماع في الرأي :في هذه المرحلة عزز "دوجلاس ماك جريجور" مفهوم وأهمية القيم الإدارية وتطرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى نظريات xو y لترسيخ مجموعة من القيم في كل نظرية؛

– المرحلة العاطفية: ركزت هذه المرحلة على أهمية المشاعر والأحاسيس واعتبرت العامل كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية؛

– مرحلة الإدارة بالأهداف: ركزت على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية لاتخاذ القرارات (تخطيط، تنسيق،إشراف.....)إضافة إلى تحديد أهداف التنظيم؛

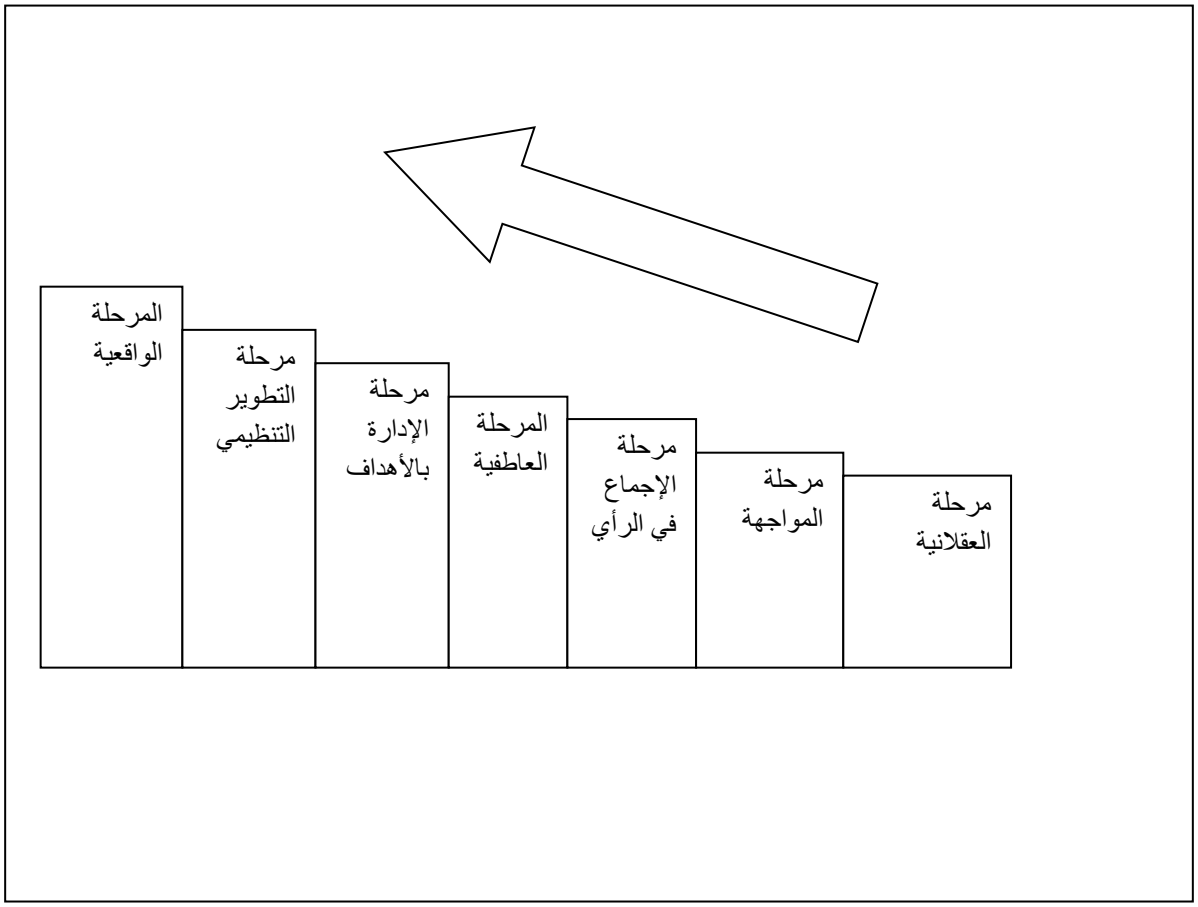
– مرحلة التطوير التنظيمي: ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار و المعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي، من خلال إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل و الإجهاد حالات التوتر والانفعال؛

– المرحلة الواقعية: تمثل هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم و مصطلحات جديدة.[1]

[1] ريحاوي محمد ، غزازي حفصة، المرجع سابق،ص9.

وفي الشكل الموالي توضيح للمراحل التي مرت بها الثقافة التنظيمية[1]:

الشكل رقم(1-1): مراحل تطور الثقافة التنظيمية



المصدر: إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإكترونية ،مذكرة ماجيستير في إدارة الأعمال كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة، ص26.

يوضح الشكل أن الثقافة التنظيمية مرت بعدة مراحل ففي كل مرحلة حدثت تطورات على قيم المنظمة التي تحسن من نظرتها إلى الفرد والمنظمة، ففي البداية كان ينظر إلى الفرد على أنه آلة وبتطور الفكر الإداري أصبح ينظر إليه على أنه كتلة من المشاعر والأحاسيس يجب مراعاتها واعتباره مورد هام في المنظمة.

[1] إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين ص26.

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية

تعددت واختلفت كل من تعاريف وخصائص الثقافة التنظيمية باختلاف المتخصصين في مجال الإدارة وفيما يلي عرض لبعض منها:

1- مفهوم الثقافة التنظيمية

لقد تعددت تعاريف الثقافة التنظيمية حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين ،ومنهم من عرفها من خلال وظائفها ومن أهم هذه التعاريف:

يعرفها "هيلين دنيسHelin denise" في كتابه "استراتيجيات المؤسسة وعدم التأكد مع المحيط" أنها تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير ،الشعور و الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها) حيث تتقاسم وتوزع بواسطة أغلبية الأفراد ،وان هذه الطرق تركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة ومتميزة.[1]

- يعرفها "تايلور"بأنها: ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاق، القانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع .[2]

- عرفها "ليوين": بأنها مجموعة من الافتراضات، الاعتقادات، القيم، القواعد، المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة ،وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس لكنه حاضر ويتواجد في كل مكان في المنظمة.[3]

- و يعرفها "عبد السلام"بأنها: مجموع القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ويشارك كل فرد في المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.[4]

---

[1] Hélene denis .stratégies d'entreprise et incertitudes environmenetales .designe organizationnel .1990.p 122.

[2] ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ،الجزائر،بدون طبعة، 2004،ص 107/106.

[3] حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ،دار الحامد للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2009،ص309.

[4] أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المؤسسة العربية، بدون طبعة، 2008 ،ص47.

- تعريف "ويلين وهينغرouilin et hinger "عرفاها على أنها:حشد مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة، والعمل على تحويل تلك القيم التي يتم توليدها من احد العاملين الآخرين .[1]

- تعريف"شوارتز ويديفيزchouartez ouidivize " :هي مجموعة أنماط سلوكية أساسية تم اكتشافها وتنميتها وتطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمهم الطريقة التي يجب التعامل بها مع المشاكل المتعلقة بالتأقلم داخليا وخارجيا ،حيث يستفاد من هذه الأنماط لأنها صالحة ومفيدة لهذه الجماعة ،لهذا فلا بد من تعليمها للأعضاء الجدد لكي يفهموها ويدركوها ويمارسوها.[2]

- تعريف"مينرminer ": هي كل ما يشارك به الأفراد المنظمة.[3]

- عرفها "شين chin" في كتابه 'الثقافة التنظيمية والقيادة ': هي مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.[4]

من هذه التعاريف يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة القيم والمعتقدات التي تنشأ بين الأفراد والمنظمة،والتي تترجم الأنماط السلوكية وطبيعة العلاقات بين الأفراد والأهداف المشتركة بينهم وبين المنظمة التي نشأت على أساسها ،لضبط تفاعلاتهم وتطوير علاقات العمل فيما بينهم للتشجيع على العمل الجماعي بتوجيه من الإدارة العليا وفقا لمبادئها واستراتيجياتها وسياساتها بطريقة ترضي جميع الأفراد،وتحرص على مشاركتها للأفراد الجدد من أجل تزويدهم بالمعارف وطبيعة الأنماط السلوكية الخاصة بالمنظمة والعمل على تطويرها لتسهيل طرق حل المشاكل في المنظمة ".

[1] نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.ص 23.

2 أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار الخوارزمي العلمية، السعودية 2013، ص 422.

[3] سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري للنشر، مصر1998،ص86.

[4] صحراوي فاتح، مزياني خليل، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية،2016/2015،ص 22 .

2- خصائص الثقافة التنظيمية

تتفاوت سمات الثقافة التنظيمية فهنالك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم، وهناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية أو سلوك.

أ- تتمثل خصائص الثقافة التنظيمية كمفهوم في العناصر التالية:[1]

- نظام مركب: حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتشمل الجانب المعنوي كالقيم ،الأخلاق المعتقدات ، الأفكار، وجانب سلوكي كالعادات والتقاليد والمراسيم إضافة إلى جانب مادي كالمباني والأدوات والمعدات؛

- نظام متكامل : حيث تعمل على خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فان أي تغيير يطرأ على أحد الجوانب ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي داخل المنظمة؛

- نظام تراكمي: حيث يعمل كل جيل على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة،وتزداد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من خصائص وعناصر؛

- نظام مكتسب متغير ومتطور: استمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة؛

- لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف للاستجابة لمطالب الفرد وحاجاته ولكي تكون ملائمة لبيئة العمل؛

[1] بو الشرش كمال، مرجع سابق، ص 50.

ب- خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية:[1]

- درجة المبادرة الفردية: هو ما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف؛

- درجة قبول المخاطرة؛

- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين ؛

- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم ؛

- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين ؛

- شكل ومدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين ؛

- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية؛

- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو الأقدمية أم تقوم على الوساطة والمحسوبية ؛

- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة؛

- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان مقتصر على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرأسي أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات؛

ويضيف آخرون:

- الإبداع والمخاطرة: أي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة؛

- الانتباه للتفاصيل: بمعنى الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل؛

[1] بو الشرش كمال، المرجع السابق، ص51.

– الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج؛

– نظام المكافآت: مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس لأي اعتبارات شخصية؛

– درجة التكامل بين وحدات التنظيم المختلفة؛

– درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية ؛

– تعتبر عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل؛

– نظام تراكمي ومستمر حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة؛

– لها خاصية التكيف فهي نظام مرن .

– عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان المصدر الأساسي لها.

– تعكس المناخ التنظيمي السائد.[1]

المطلب الثالث: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية

نظرا لحداثة موضوع الثقافة التنظيمية إلا أنه وجد مكانته في المنظمات وذلك لما يتضمنه من أهمية كبيرة بالنسبة لها، ونظرا لهذه الأهمية المتزايدة ظهرت عدة وظائف لها.

1– 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 يلي:[2]

[1] أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي ، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة سنة 2013/2012 ص 11.10.

[2] جيرالد جرينبرج وروبارت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب الدكتور رفاعي محمد رفاعي والدكتور اسماعيل علي بسيوني، الطبعة 7 ، دار المريخ ،السعودية، 2004 .ص630 .

– تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة ،بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل ؛

– إكساب الهوية التنظيمية وذلك من خلال اشتراك العمال في جملة من القيم والمعايير، وهذا ما يشعرهم بالوحدة ومن ثم الانتماء للمنظمة التي تدعم هذه القيم؛

– تعتبر بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفعال لنشاط المنظمة؛

– الثقافة تنمي الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالمنظمة؛

– توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا؛

– تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد؛

– توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات.

– تجعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها.[1]

– تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفعالية.

– تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة ذات الصلة .

– القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة.

– إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على الأداء .[2]

– تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي.[3]

– زيادة التبادل بين الأعضاء وذلك من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

---

[1] ربحاوي محمد ،غزازي حفصة، مرجع سابق ،ص 09.

[2] حسين حريم ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص330.

[3] صحراوي فاتح، مزيان خليل ، مرجع سابق ، ص 32.

– التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.

– تنمية الولاء و الانتماء للمنظمة.[1]

2– وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة ،فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء عملهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف.[2]

ويلخص "حريم" وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي[3]:

– تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدركات التي تشعرهم بالوحدة، مما يساعد على تطوير الإحساس لهدف مشترك.

– تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي بهذه الثقافة.

– تعزز استقرار النظام: تشجيع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

– تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة بين الأفراد.

ويضيف "ديري diri"لما سبق من الوظائف ما يلي:

– تؤدي الثقافة إلى ترابط أجزاء المنظمة وأقسامها .

– تؤدي الثقافة إلى التأثير على أهداف المنظمة والفلسفة وكذلك تؤثر على عملية ورؤية ورسالة المنظمة.

---

[1] جمال الدين محمد المرسي ، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، سنة 2006 ص18.

[2] حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وأثرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير، تخصص القيادة والإدارة 2016، ص24.

[3] حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، مرجع سابق، ص330.

في حين يضيف "القريوتي"[1]:

- توفير فهم أفضل لما يجري في تنظيم من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات.

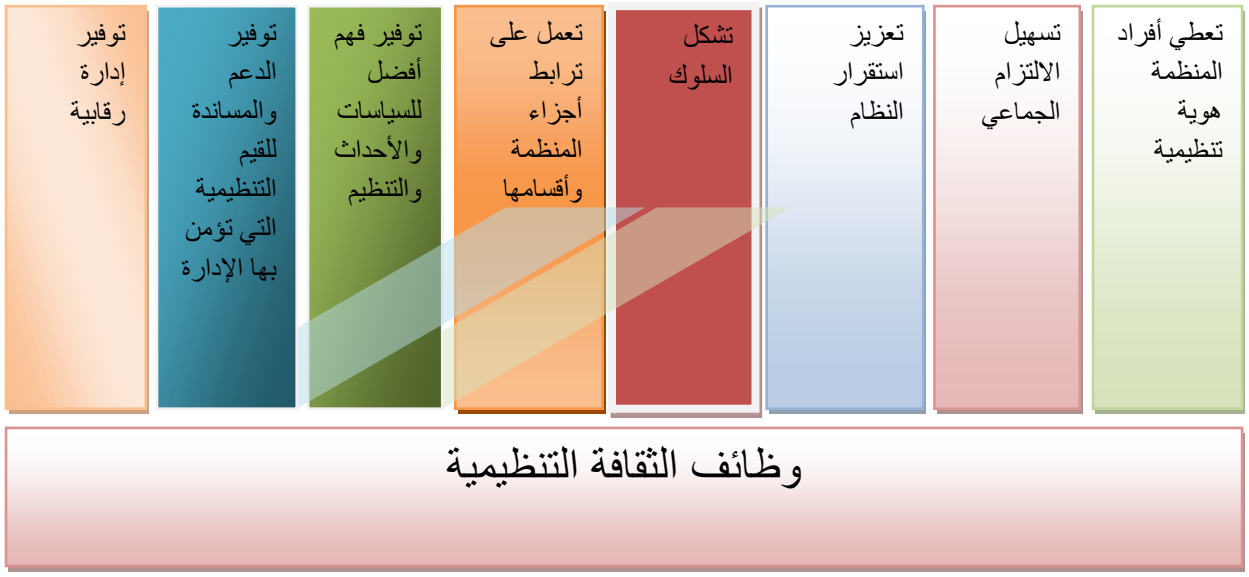
- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة .

- توفير إدارة رقابية تستطيع من خلالها المنظمة تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده .

ويعتقد الباحث أن الثقافة التنظيمية هي النظام المرشد لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها وتخصصاتها، وهي تمثل دستورا غير مكتوب يوضح طبيعة العلاقة بين مستويات المنظمة ويضفي عليها سمات خاصة بها.

والشكل التالي يوضح وظائف الثقافة التنظيمية

شكل رقم (1-2) : يوضح وظائف الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على حريم (330) وديري (314) والقريوتي(150).

يوضح الشكل أهم وظائف الثقافة التنظيمية رغم اختلاف آراء الباحثين إلا أننا قمنا بتلخيص أهمها حيث تعتبر النظام المرشد لعمل المنظمات.

[1] سامي يوسف موسى أبو وطفة، مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز تطبيق معايير الحكم الراشد في الجمعيات الثقافية في فلسطين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير تخصص إدارة دولة الحكم الراشد، 2016، ص30.

المبحث الثاني:أسس الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما له عناصره الخاصة كما لها مستويات وأنواع سيتم التطرق إليها.

المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية

تشتمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم، وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة، ويمكن تلخيص هذه العناصر فيما يلي : [1]

– الطقوس: وهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثلا:فترة استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين.

– القصص والأساطير : القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة ، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها .

أما الأسطورة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيرا خياليا ولكن مقبولا لحدث معين يبدو بخلاف ذلك غامضا، فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.

– الأبطال : هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دورا أنموذجيا في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المنظمة .

– الرموز واللغة: الرموز هي عبارة عن أشياء أو أفعال، أحداث، أو علاقة تستخدم كوسيلة لنقل المعاني التي ترتبط بمعنى معين لدى الأفراد، مثل: شعار المنظمة أو اسمها التجاري، أما اللغة فهي منظومة من المعاني

[1] مرسي جمال الدين، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص25.

المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.

– العادات والتقاليد والأعراف : تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد حيث تنعكس هذه القيم في سلوك الفرد مهما كان منصب عمله سواء كان عاملا بسيطا أو إطارا فنيا أو مديرا مشرفا ، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمط سلوكه وفق هاته التقاليد وحسب الموقع الجغرافي والبيئة التي يعيش فيها الفرد.[1]

– القيم التنظيمية : يقصد بها القيم التي يتبناها العاملون في المنظمة حيث تعمل على توجيه سلوكهم ضمن البيئات التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم التعاون والعمل بروح الفريق الواحد وغيرها وتعرف القيم بأنها مجموعة القوانين والمقاييس التي تنبثق من جماعة ما وتكون بمثابة موجهات للحكم على الأعمال والممارسات المادية والمعنوية وتكون لها من القوة والتأثير على الجماعة.[2]

– المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.[3]

– التوقعات التنظيمية: تعني مجموعة التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة وما تتوقعه المنظمة من الفرد وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم .....والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل .[4]

[1] جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة والتغيير، مرجع سابق، ص25.

[2] خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة ماجيستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا ، السعودية،2003، ص29.

[3] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص312.

[4] عبد الرحمان فاتح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات الأردن،مذكرة ماجيستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2003،ص37.

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

هناك ثلاث مستويات أساسية يمكن حصرها فيما يلي:

1- ثقافة النشاط:

وتعبر عن ثقافة المنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتتشابه ثقافتها حيث أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما في نشاط معين تعتنقها المنظمات الأخرى فتكون عبر الوقت نمط معين من الثقافة داخل منظمات النشاط نفسه ، يؤثر على جوانب معينة كعمليات اتخاذ القرار ، مضمون السياسات ، نوع الملابس وغيرها من الأشياء السائدة داخل المنظمة .

2- ثقافة المنظمة :

عادة ما تكون المنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة لها ثقافات مختلفة عن منظمات صغيرة أو خاصة في مواقع أو أماكن عمل داخل نفس المؤسسة ، حيث يمكن أن تكون ثقافات فرعية قي 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 لأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

من ذلك يتبين أن قيم المجتمع بأنظمته المختلفة وعاداته وتقاليده وممارساته تحكم وبشكل كبير ثقافة المنظمة وفي الوقت نفسه وبالرغم من أ ن 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. [1]

[1] ابتسام عبد الرحمان حلواني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009، ص 16.

3- ثقافة المجتمع

تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة حيث يتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية ، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل : النظام السياسي ، الاقتصادي ، والهيكل الإداري للدولة وهذا ما يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ورسالتها ومعاييرها وممارساتها ، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع الذي تعمل فيه.[1]

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية.

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية يمكن تصنيفها حسب المعايير التالية:

1- حسب معيار القوة والضعف.

أ- الثقافة القوية:

تعرف الثقافة التنظيمية القوية بأنها: الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول من قبل جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة [2]، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :[3]

- الألفة والمودة : يمكن للألفة و المودة أن تأتي من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم .

- الثقة: وتشير إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، إعداد الخطة الاستمرارية، الدار الجامعية ، مصر،2000 ، ص82.

[2] مصطفى محمود أبو بكر، المرجع نفسه ،ص145.

[3] علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر سنة 1999ص 225.

وتتميز أيضا بما يلي:[1]

-تشجيع وتحفيز الموظفين على تحمل المخاطر ؛

-أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، حيث يتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء.

وهناك ثلاث عوامل تساهم في حصول المنظمة على ثقافة تنظيمية قوية وهي:[2]

- وجود قائد أو مؤسس قوي؛

-اهتمام حقيقي وصادق بالزبائن والأفراد العاملين وأصحاب المصالح؛

- وجود بيئة داخلية تدفع باتجاه اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات في ضوء المعايير الثقافية .

ب- الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء التنظيم ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات ،وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق مع المنظمة أو مع قيمها وأهدافها .ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية مما يؤثر سلبا على الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين ،ويشعرهم بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي [3]،حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد ،حيث يشعر هذا الأخير بالعزلة والإحباط .[4]

[1] شارلز وجاريث، الإدارة الإستراتيجية الجزء الأول، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية2001، ص658.

[2] مصطفى محمود أبو بكر ، دليل التفكير الاستراتيجي إعداد الخطة الاستمرارية، مرجع سابق، ص145

[3] أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة .ص6.

[4] علي عبد الله، مرجع سابق ص226.

وتتميز الثقافة الضعيفة بكونها ثقافة سطحية تعتمد على المظاهر وتختلف من قسم لآخر داخل المنظمة.[1]

ويوضح **الجدول الآتي (1-1)الفرق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة:**[2]

الثقافة القوية	الثقافة الضعيفة
قيم المؤسسة متماسكة ومتعارف عليها ويتشارك فيها الأعضاء وتتوارثها الأجيال .	قيم المؤسسة مبعثرة وغير معروفة لدى بعض الأعضاء وغير متوارثة بين أجيال المنظمة.
المعتقدات والعادات تعمل لصالح المنظمة ويلتف حولها الأعضاء ويعتبرونها رمز للأداء.	المعتقدات والعادات تعمل لصالح الفرد والمنظمة ويختلف الأعضاء حول تفسيرها وتتفاوت نظرتهم إلى علاقتها بالأداء.
تشجيع المبادرات الفردية والجماعية وقبول مخاطر الإبداع والابتكار والتقليل من القواعد والإجراءات الرقابية.	الاعتماد على المساهمات الفردية واستخدام قواعد وإجراءات رقابية متشددة.
تكوين فرق ومجموعات عمل منجزة للأعمال وتبادل الاحترام والثقة بين الأعضاء والتزامهم بمعايير الأداء.	لا يوجد فريق عمل يتوحد حول مبادئه الأفراد.

المصدر: بوالشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ص64.

يوضح الجدول أهم الفروقات بين الثقافة التنظيمية القوية والضعيفة ومميزات كل منهما فالثقافة القوية هي التي يتم اعتناقها بشدة من قبل أعضاء التنظيم وغالبا تكون مشجعة على العمل الجماعي، أما الثقافة التنظيمية الضعيفة فهي التي لا يتم قبولها من قبل أعضاء المنظمة وغالبا تعتمد على المساهمات الفردية.

2- حسب درجة التكيف

أ – الثقافة المتكيفة : وهي الثقافة التي تنسجم مع التغيير الذي تشهده المنظمات وبذلك تكون داعمة له ويتحقق ذلك إما من خلال الضغوطات الداخلية أو الخارجية ، إذ كلما كانت الثقافة قوية يعتنقها ويلتف حولها الكثيرون .

[1] جلاب إحسان ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011،ص 610 .
[2] بو الشرش كمال، مرجع سابق ، ص64.

ب- الثقافة غير المتكيفة: وهي التي تتسم بالحذر ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الدنيا والوسطى لاتخاذ القرارات وفي هذه الثقافة الأفراد لا يشتركون في اتخاذ القرارات ولا يملكون روح الإبداع .[1]

وهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية تأخذ الأنواع التالية:

أ – الثقافة البيروقراطية: تحدد السلطة والمسؤوليات ويؤخذ تسلسل السلطة في شكل هرمي لنقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام .

ب- الثقافة المساندة: تتسم بيئة العمل بمساعدة العاملين وانسجامهم وكذا خلق جو من الثقة والمساواة والروح الودية والتركيز على الجانب الإنساني في العمل .

ت– الثقافة الإبداعية: تتسم بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ويتميز أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .

ث– ثقافة العمليات: يتم التركيز على إنجاز العمل وليس النتائج التي يحققها فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم، وتقل الرغبة في المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيما ودقة في العمل.[2]

ج– ثقافة المهمة: تعد هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهتمة جدا بنشاطات البحوث والتطوير كما أنها تكون معرضة للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية.

ح- ثقافة الدور: تركز على الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة وتوفر الأمن الوظيفي، والاستمرارية وثبات الأداء.[3]

[1] سامي فياض العزاوي ، ثقافة منظمات الأعمال، المفاهيم والأسس والتطبيقات ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ،السعودية ، 2009، ص130.

[2] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع،الطبعة 3،الأردن، 2005،ص 31.

[3] بو الشرش كمال، مرجع سابق، ص 59/57.

المبحث الثالث: الأسس التطبيقية للثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية عملية أساسية بالنسبة للمنظمات لذلك تواجه صعوبة في إيجاد محدداتها وأبعادها وبالتالي هناك غموض حول كيفية خلق الثقافة التنظيمية داخل هاته المنظمات .

المطلب الأول: محددات و أبعاد الثقافة التنظيمية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى محددات وأبعاد الثقافة التنظيمية وفيما يلي تفصيل لذلك.

1- محددات الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية مجموعة من المحددات نوجزها فيما يلي:

- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المنظمة ونوعيات القيادة التي تبادلت إداراتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة أو دولية.

- **الحجم:** ولا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.[1]

- **التكنولوجيا:** تركز المنظمات المتخصصة على استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافاتها التنظيمية في حين تركز المنظمات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.[2]

- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة التنظيمية بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، مثلا إذا سعت المنظمة إلى تحقيق زيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

[1] جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص18.
[2] محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 313/312.

– **الأفراد:** تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذا تفضيل العاملين لأساليب مستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة ، وكذلك ثقافتها المميزة في الإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

– **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من العملاء، المنافسين الموردين، والعاملين سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها .[1]

و هناك من يضيف المحددات التالية:[2]

– الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع؛

– الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للفرد ؛

– التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه في خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات؛

– المنافع التي يحصل عليها العضو من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه؛

– الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم وطرق تفكير وأساليب التعامل بين الأفراد ومع الأطراف الأخرى.

2– أبعاد الثقافة التنظيمية

يرى "روبر roper" أن لثقافة المنظمة عشرة أبعاد وهي:[3]

– المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم؛

– تحمل المخاطر: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة ؛

– التوجه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء؛

[1] أمينة صديقي، مرجع سابق، ص09.

[2] جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص352.

[3] محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، مذكرة ماجيستير غير منشورة ، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربيةّ، جامعة القرى، السعودية،2007.ص 40.

– الرقابة: وهي مدى استخدام القواعد والإجراءات والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين ؛

– التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة؛

– الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني؛

– الدعم الإداري: مدى قيام الّإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم؛

– نظام المكافآت: بمعنى مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس أي اعتبارات شخصية أخرى؛

– أنماط الاتصال: بمعنى مدى اقتصار عملية الاتصال على القنوات الرسمية من عدمه.

– تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.

وأشار أسامة خيري في كتابه "التميز التنظيمي" إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في: [1]

– ثقافة المنظمة التي تشجع على الابتكار : إذ تصنف المنظمات حسب ثقافتها إلى منظمات ذات ثقافة غير إبتكارية ومنظمات ذات ثقافة ابتكارية، إذ تتسم الأولى بتعزيز الأبعاد الصلبة التي تركز على الهيكل التنظيمي، الخصائص الرسمية، التخصص الوظيفي كما تقيس القواعد والإجراءات، أما الثانية فتعمل في بيئة تتسم بالتغيير لذا فإن العناصر التي تعتمد عيها في غرس مختلف القيم والمعتقدات تتمحور حول قيم المبادرة واعتماد أساليب العمل القائمة على الفريق والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة.

– ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام وتقدير الفرد: إذ يعود نجاح كثير من المنظمات لاهتمامها بالعنصر البشري وذلك بحرصها على تحقيق الرعاية والعناية الدائمة له لتسهيل عملية تبادل المعلومات مع المرؤوسين.

– ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل: في هذه الحالة يتم تحقيق الأهداف وانجازها بواسطة الفرق من خلال التفاعل الجماعي وليس الفردي، إذ تعمل الجماعة على إشباع حاجات الفرد وهي مصدر معلوماته ، كما يمكنه تحقيق أهدافه التي يصعب عليه تحقيقها بمفرده.

[1] أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص80/79..

– ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعة بين العاملين: يمكن حصر محددات المنافسة الموضوعية في (تكافؤ فرص الترقية والتقدم الوظيفي، توفر بيئة تنافسية إيجابية، إدراك العدالة التنظيمية .....الخ).

المطلب الثاني: آليات خلق الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذلك المركب الذي يتكون من مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل هاته الثقافة وهذا وفق مجموعة من الآليات الرئيسية تتمثل فيما يلي:

1- إجراءات اختيار الموظفين: تعتبر خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك أنه من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية و الاستعدادات والتوجهات المناسبة لها ، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة والاعتذار عن التعيين إذ لم تكن متفقة مع أهدافهم وقيمهم .[1]

2- الممارسات الإدارية: يقصد بها ممارسات الإدارة العليا فرغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ليتضح من خلال ممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها و السلوكات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرا واضحا للعاملين .[2]

3- طرق التنشئة الاجتماعية: هي العملية التي يتم فيها تحول الأفراد من أطراف خارجية عن المنظمة إلى أعضاء فاعلين فيها، وهنا يجب على الإدارة العليا أن تعرف الموظفين الجدد على ثقافة المنظمة السائدة على اعتبار أنهم يجهلون طبيعة القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة ، وهذا من أجل تفادي الاختلافات بين الأفراد العاملين من جهة وتجنب تأثير مستوى أداء المنظمة وفعاليتها من جهة أخرى [3].

[1] محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، الأردن، الطبعة 4، 2004،ص163/164 .

[2] محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 320.

[3] رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2005 ،ص162.

وتتم هذه العملية من خلال المراحل التالية : [1]

- مرحلة الدخول في المنظمة؛
- مرحلة التأقلم مع المنظمة؛
- مرحلة الاستقرار.

ومن أجل ترسيخ الثقافة التنظيمية يجب الاعتماد على ما يلي :[2]

- اختيار العاملين القادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية .
- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية كالتدريب على الشعارات، القصص، الطقوس، اللغة...
- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية المحابية للثقافة التنظيمية المرغوبة.
- تقديم حكايات وقصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة وعن القيم والمعايير السلوكية الواجب تعزيزها .
- عقاب العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة.
- ترقية العاملين القادرين على الالتزام بقيم ومعايير الثقافة التنظيمية، والقادرين على نشرها في صفوف من حولهم.
-تقديم أدلة وإرشادات لكيفية الالتزام بمعايير وقيم المنظمة المعبرة عن ثقافتها.[3]

[1] محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعة الجديدة ، مصر، الطبعة الأولى، 2002،ص247/249.
[2] أحمد ماهر، التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص441.
[3] أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص442.

المطلب الثالث: خطوات تغيير الثقافة التنظيمية وطرق المحافظة عليها

يلعب المؤسسون الأوائل دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، وللحفاظ عليها يجب سن بعض القواعد سنوافيكم بها في هذا المطلب.

1- خطوات تغيير الثقافة التنظيمية

للقيام بعملية تغيير الثقافة التنظيمية يجب إتباع الخطوات التالية : [1]

- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين ؛

- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة؛

- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة؛

- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.

- اتخاذ خطوات من شأنها التكفل بتبني السلوك التنظيمي الجديد.

ومن بين العوامل الواجب توفرها لتغيير الثقافة التنظيمية ما يلي:[2]

- مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو وكذلك دخولها مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة؛

- عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن دورة حياتها؛

- حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم؛

[1] أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، مذكرة ماجيستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية،فلسطين، ص29.
[2] حسين حريم، مرجع سابق، ص270.

– تغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة؛

– توفر ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من تغيير الثقافة الأساسية للمنظمة.

ومن أجل تقبل التغيير في الثقافة التنظيمية يجب القيام بما يلي:

– توضيح دواعي التغيير، والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.

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

– تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتنسج القصص والرموز المناسبة، و تبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القيم القديمة.[1]

– إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين، نظام الحوافز حتى يتم تسهيل تغيير ثقافة المنظمة.

ويرى" بو مزايد" أن مبررات تغيير ثقافة المنظمة تكمن في ما يلي:

– إذا كانت المنظمة لها قيم لا تتماشى مع متغيرات المحيط.

– إذا كانت المنظمة تتميز بشدة المنافسة و بسرعة مذهلة.

– إذا كانت المنظمة في وضعية سيئة.

– إذا كانت المنظمة بصدد الانضمام إلى صفوف المنظمات الكبرى.

– إذا كانت المنظمة صغيرة لكنها تنمو بسرعة.

[1] إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق ص33.

مما سبق يتضح لنا أن عملية تغيير الثقافة في المنظمات اليوم أصبح أمرا ملحا وضروريا لمواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمات، حيث نرى اليوم الكثير من المنظمات دائما في حالة تقدم وتطور لأنها تعمل بديناميكية سريعة لتغيير ثقافتها التنظيمية حسب ما تراه مناسبا وبما يتواكب مع الواقع الذي تنتمي إليه وهذا يحقق للمنظمات ميزة الاستمرارية والتنافس في مجال عملها، وكذلك التغيير في ثقافة المنظمة يساعد على الاندماج والانسجام مع ثقافة العاملين في المنظمة لأن الثقافات لدى العاملين تختلف من شخص لآخر والتغيير يعمل على التقارب بين تلك التباينات الموجودة في بيئة المنظمة، إذن التغيير في ثقافة المنظمة أصبح من الواجبات والمسؤوليات التي تهتم بها أي منظمة تريد تحقيق النجاحات والتقدم والمنافسة مع الآخرين.[1]

2- طرق المحافظة على الثقافة التنظيمية:

من بين الطرق الواجب إتباعها للحفاظ على الثقافة التنظيمية ما يلي:[2]

- اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وتكون صفاتهم مؤهلة لهم لذلك؛

- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية، فالتدريب على الشعارات، القصص، الطقوس، اللغة....هي أمثلة لما يتم التدريب عليه؛

- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية المحابية للثقافة المرغوبة؛

- ترقية العاملين القادرين على الالتزام بقيم ومعايير الثقافة التنظيمية، والقادرين على نشرها داخل المنظمة؛

- تقديم أدلة وإرشادات لكيفية الالتزام بمعايير وقيم المنظمة و كيفية الالتزام بسياسات المنظمة؛

- عقاب العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة؛

- تقديم حكايات وقصص معبرة عن الثقافة المرغوبة وعن القيم والمعايير السلوكية الواجب تعزيزها؛

[1] حسام سالم السحباني، مرجع سابق ص33.34.
[2] أحمد ماهر، مرجع سابق،ص441.

– استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم حيث أنهم يلعبون دور القاصين الذين يروون القصص عن الثقافة وكنماذج يمكن الاقتداء بها.

المطلب الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

الثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدواراً عديدة في المنظمة ومن أوضح هذه الأدوار، علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، و فعالية المنظمة و الأداء، و الإبداع و الالتزام، كما أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية و سلبية.

1– الثقافة التنظيمية و فعالية المنظمة

لقد كشفت الدراسة التي أجراها Peters وWaterman حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية و فعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة و تماسكها هي الصفة الأساسية في المنظمات متفوقة الأداء و الإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات و الخرائط التنظيمية و القواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، و السلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز و الحكايات و المراسيم و الطقوس.

و يرى الكاتب Jay Barney أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، و ذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة بمعنى تساعد على الإنجاز و الأداء الأفضل، و أن تكون نادرة، وغير قابلة للتقليد.

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق و المواءمة بين ثقافة المنظمة و بيئتها و إستراتيجيتها و التقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم و المعايير و التقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة و التغيرات البيئية، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة و الإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة و داعمة لإستراتيجية المنظمة، و أن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، و إلا فمن المحتمل أن يكون مصيرها الفشل.

و على الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما و معايير و تقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

2- الثقافة التنظيمية و الهيكل التنظيمي:

إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي و العمليات و الممارسات الإدارية القيادة، اتخاذ القرارات، و الاتصالات و أن مواءمة الهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة .حيث إن الثقافة القوية تعزز و تقوي الثبات في سلوك الأفراد، و تحدد ما هو السلوك المطلوب و المقبول، و هذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، و نتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، و نتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد[1].

3- الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام و الانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية، و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين و ولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة، و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعد بنتائج ايجابية عليها .[2]

4- أثر الثقافة التنظيمية على العاملين:

تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين على النحو التالي:[3]

- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث إن الثقافة التنظيمية تزود العاملين فيها بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي فيها.

- تحفيز العاملين وخلق الدافعية على العمل.

-مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة.

- تمد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها هامة بالنسبة للموظفين القدامى فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.

يمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة التنظيمية هي : إجراءات اختيار الموظفين، الممارسات الإدارية، طرق التنشئة المتبعة ، فتظهر هذه الثقافة التنظيمية في طرق التعبير عنها، فهي تعكس المستوى العميق

[1] ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،2013، ص332/333.

[2] حسين حريم، مرجع سابق، ص275.

[3] وهيبة عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

من الافتراضات و المعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة، و بالتالي يظهر أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، و فعالية المنظمة و الأداء.

خلاصة الفصل:

تعتبر المنظمة نظام متكامل تدعمه منظومة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات تمثل ما يعرف بالثقافة التنظيمية، فبعد عرض وتحليل مختلف العناصر المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية، أهميتها، خصائصها، أبعادها، محدداتها.....اتضح بشكل جلي إلى أي مدى يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مرجعية هامة لحل المشاكل التنظيمية، بالإضافة إلى اعتبارها قاعدة أساسية لتحديد الممارسات السلوكية الصحيحة داخل المنظمة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لإدارة المعرفة

وعلاقتها بالثقافة التنظيمية

تمهيد

لقد ساهم تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التركيز المتزايد على المعرفة خاصة من أجل الوصول إلى المعرفة القيمة ، كما أن اتساع شبكة الانترنت خلال العقد الأخير والتي تزامنت مع ثورة المعلوماتية أدت إلى ظهور العديد من المفاهيم العلمية مثل إدارة المعرفة، اقتصاد المعرفة، ومجتمعات المعرفة وغيرها.....ونتيجة لذلك بدأ الباحثون بالاهتمام بموضوع إدارة المعرفة التي تساعدهم على مواجهة تحديات العصر وإيجاد الحلول السليمة للمشاكل التي تواجههم، لذلك فإنه يتوجب على المنظمات تبني عمليات إدارة المعرفة التي تسهم في توليد الأفكار الإبداعية واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة**
- **المبحث الثاني: أسس و نماذج إدارة المعرفة**
- **المبحث الثالث: تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة**

المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة

لدراسة موضوع إدارة المعرفة يجب أولا التطرق إلى مفهوم المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

سيتم التطرق إلى البيانات والمعلومات باعتبارهما القاعدة التي تبنى في ضوئها المعرفة حيث لا يمكن الوصول إلى المعرفة دون المرور على البيانات والمعلومات المشكلة لقاعدة هرم المعرفة لذا يستوجب الأمر الوقوف عليهما.

1- البيانات

هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي، هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.[1]

2- المعلومات

هي مرحلة وسطى بين البيانات والمعرفة، وهي بيانات لها صفة المصداقية يتم تقديمها لغرض أو هدف معين حيث أن المعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة .[2]

- تعتبر كذلك بيانات منسقة ومرتبة تم تنظيمها ووضعها في إطار ذو مغزى محدد بحيث يتمكن الفرد من الاستفادة منها للوصول إلى المعرفة واكتشافها.[3]

3- المعرفة

هي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة، والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض بحيث يسمح للمنظمة بخلق أوضاع جديدة.

هي عملية تراكمية تكاملية تتكون على امتداد مدة زمنية طويلة نسبيا لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات المعلومات وتفسيرها.[4]

---

[1] وهيبة داسي، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة محمد خيضر، بسكرة، الملتقى الوطني الرابع لتسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2015، ص7.

[2] جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص126 .

[3] حسين عجلان حسن، إستراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص36.

[4] تماني فيصل أبو معمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في القيادة والإدارة، فلسطين، 2017، ص22 .

وتتميز المعرفة بمجموعة خصائص نوجزها فيما يلي:[1]

– المعرفة يمكن أن تولد: وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة؛

– المعرفة يمكن أن تموت: كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام؛

– المعرفة يمكن أن تمتلك: أغلب المعارف ذات القيمة تقوم المنظمة بالاحتفاظ بها من أجل الاستفادة منها؛

– المعرفة متجذرة في الأفراد: فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها في رؤوس الأفراد فهنالك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة؛

– المعرفة يمكن أن تخزن: سواء على الورق أو الأشرطة أو وسائط الخزن الالكترونية؛

– المعرفة يمكن أن تصنف: توجد عدة تصنيفات كالتي تتعلق بكيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للمنظمة.

وتصنف المعرفة إلى:

أ– المعرفة الضمنية: هي من موارد المنظمة المهمة وهي المعرفة التي يتم اختزانها في عقول الأفراد ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ وغير معلومة ولا متاحة للآخرين، وتظل حبيسة عقول أصحابها وقد تموت بموت أصحابها.[2]

– هي المعرفة غير الرسمية الذاتية المعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل وتسمى المعرفة الملتصقة بالأفراد، وتتعلق بالمهارات والأفكار.[3]

ب– المعرفة الصريحة: هي المعرفة الرسمية النظامية القابلة للنقل والتعلم وتسمى بالمعرفة المتسربة، حيث يمكن أن تتسرب إلى خارج المنظمة مثل براءات الاختراع وحقوق النشر.[4]

والجدول الموالي يلخص أهم خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

[1] نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008، ص29/32.

[2] مجموعة خبراء، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات، بحوث محكمة منتقاة، سنة2014، ص116.

[3] جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص46.

[4] مجموعة خبراء، مرجع سبق ذكره، ص116.

الجدول (2-1) : يلخص الفرق بين المعرفة الضمنية والصريحة:

النوع	الخصائص	أين يمكن إيجادها
المعرفة الضمنية	- غير رسمية -يعبر عنها بالطرق الحدسية -غير قابلة للنقل والتعليم بسهولة	- عمل الأفراد داخل المنظمة
المعرفة الصريحة	- رسمية -نظامية -يمكن التعبير عليها كميا - قابلة للنقل والتعليم	- براءات الاختراع - حقوق النشر - منتجات المنظمة وخدماتها - أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونيا.

المصدر: نعيم إبراهيم الطاهر، نجم عبود نجم،إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ص41.

يبين الجدول أهم نقاط الاختلاف بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث يمكن القول أن المعرفة الضمنية يستحوذ عليها الفرد ولا يمكنه التعبير عنها بسهولة، أما المعرفة الصريحة فهي تلك المعرفة الشائعة والمنتشرة بين الأفراد العاملين في المنظمة.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

1- نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في نفس الوقت، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم عام 1980، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار "edward freignebaum" إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة knowledge is ower" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة

المعرفة knowledge engieering" ، وفي عام 1997ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة knowledge management" وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها تغيير عنوان مجلة إعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة، وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.[1]

2- تعريف إدارة المعرفة

تعددت تعاريف إدارة المعرفة وسنتطرق إلى البعض منها فيما يلي:[2]

- تعريف" koenig"سنة 1999: هي الفهم الواعي والذكي لثقافة المنظمة والقدرة على استخدام وتطبيق التغيير الحاصل في هذه الثقافة؛

كما عرفهاDuffy" بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية إلى تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية.

- هي الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة بالمنشأة والحصول عليها من مصادرها المختلفة وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها.[3]

- أما" Newman"سنة 1999فعرف إدارة المعرفة على أنها مجموعة من العمليات التي تتمثل في خلق ونشر وتخزين واستخدام المعرفة من قبل الممارسين، لتزويدهم بالمعارف اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها؛

- إدارة المعرفة هي تخطيط المعرفة وتنظيمها ومراقبتها وتنسيقها وتوليفها والأمور المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية كافة لتحقيق أثر إيجابي للمنظمة.[4]

---

[1] سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة، رسالة ماجيستير في إدارة أعمال، 2008، ص 36.

[2] زياد حمد القطارنة، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص 21.

[3] الطاهر علاء، إدارة المعلومات والمعرفة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، الأردن، 2010، ص 41.

[4] جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، مرجع سابق، ص33/35.

– من خلال ما تم التطرق إليه يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها مجموعة من العمليات التي تستخدمها المنظمة للحصول على المعلومات وتنظيمها وتخزينها بأفضل الأساليب المتاحة ونشرها بين العاملين في كافة المستويات وتطبيقها بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.[1]

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

أصبحت المنظمات في عصرنا هذا تولي أهمية كبيرة للمعرفة بصفة رسمية نظرا للدور الذي تلعبه من أجل توفير المعلومات التي تقوم بتوظيفها لتحقيق أهدافها، وفيما يلي سنحاول إبراز أهمية إدارة المعرفة وأهدافها.

1– أهمية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال، وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة عن وجهتها المستقبلية وتظهر هذه الأهمية فيما يلي:[2]

– التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة؛

– الحصول على كميات هائلة من المعلومات؛

– إدخال تقنيات جديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون؛

– كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في السوق؛

– خلق قواعد معطيات تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات والمعارف بالمنظمة.

بالإضافة إلى:

– تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛

– تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.[3]

---

[1] فاتن نبيل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير تخصص الإدارة والقيادة، 2017،ص 19.

[2] عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة سطيف، 2016/2015، ص253.

[3] محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، ص8.

- تحسين وتسريع عملية اتخاذ القرارات من قبل المستويات الإدارية ؛
- زيادة مستوى رضا العملاء، فكلما زادت المعرفة زادت درجة إتقان الموظف لعمله وزادت درجة رضا الجمهور.[1]
- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكثر؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها و تقييمها.[2]

2- أهداف إدارة المعرفة

هنالك مجموعة من الأهداف تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيقها من بينها:[3]

- تحديد المعرفة وجمعها وتوفيرها بالشكل والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب؛
- بناء قواعد بيانات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها وقت الحاجة؛
- تسهيل عمليات تبادل المعرفة ومشاركتها بين جميع العاملين؛
- تطوير عمليات الابتكار في المنظمة، وتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة باستمرار؛
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر؛
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات غير الضرورية؛
- نشر التجارب والخبرات وتبادلها .
- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي؛
- تسهيل عملية تقاسم المعرفة؛
- تساعد على بناء ما يسمى بمخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع تخصص ما. [4]

---

[1] زياد حمد القطارنة، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 40.

[2] عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق، المجلد28، العدد1،2012، ص409.

[3] أبو خضير، إيمان سعود، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي السعودية، 2009، ص10.

[4] إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق، الأردن، 2007، ص81.

المبحث الثاني: أسس قيام أو تطبيق إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة مجموعة من الأسس التي لا تقوم إلا بها، حيث ترتكز على جملة من المتطلبات والمبادئ والعمليات التي تؤدي إلى نجاح أو فشل إدارة المعرفة و التي تستخدم في عدة مجالات وتؤثر عليها عوامل مختلفة سيتم تناولها في هذا المبحث.

المطلب الأول: متطلبات ومبادئ إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة مجموعة من المتطلبات والمبادئ الواجب توفرها لنجاح عمليات إدارة المعرفة.

1- متطلبات إدارة المعرفة

لتحقيق إدارة المعرفة في المنظمة بشكل عام، فان ثمة متطلبات لابد من تحقيقها وهي:[1]

- توفر البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية(التكنولوجيا):ويقصد بها الحاسوب ومحركات البحث الالكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة وهي تشير إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات؛

- توفير الموارد البشرية اللازمة:وتعد من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها،فالموارد البشرية تمثل أفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالأنشطة اللازم لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها والقيام بالبرمجيات ؛

- الهيكل التنظيمي: يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية والإبداعات الكامنة لدى الموظفين بالعمل، لذا لابد من هيكل تنظيمي مرن ليستطيع أفراد المعرفة الإبداع والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة؛

- العامل الثقافي:عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس مجتمع مشارك بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وإيجاد ثقافة تنظيمية ومجتمعية داعمة للمعرفة.

فالثقافة التنظيمية التي تتكون من القيم والمعتقدات المجتمعية تؤثر تأثيرا بالغا على عملية اتخاذ القرارات بشكل عام،ولتوليد الثقافة داخل المنظمة لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة "الثقافة التشاركية"، وهذا يتطلب تغيير العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم"اختراع المعرفة"إلى مفهوم "تقاسم المعرفة"، يضاف إلى ذلك ضرورة تركيز المنظمة على

[1] عليان ربحي، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، الأردن، 2012، ص168.

تنمية الثقافة التشاركية من خلال إتباع سياسة التسامح و التمكين الذي يعني إطلاق العنان للطاقات البشرية والوثوق بالأفراد لاتخاذ القرارات ،الثقة،الاتصال المفتوح ،التقدير والاعتراف ،التنوع بالأفراد الموهوبين،إلى جانب ذالك فإن إدارة المعرفة تتطلب ممارسات إدارية من شانها أن تكون ممكنات للمعرفة وتجعل من خلق المعرفة وتقاسمها وتطبيقها أمرا ممكنا وسهلا[1].

2-مبادئ إدارة المعرفة

تتمثل مبادئ إدارة المعرفة في:[2]

- التعاون: وهو مساعدة العمال لبعضهم البعض في مجال عملهم، حيث أن ثقافة التعاون تؤثر على عمليات المعرفة من خلال مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام؛
- الثقة: حيث أن الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر في المعرفة؛
- التعلم: وهو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين؛
- اللامركزية: تشير إلى تفويض الصلاحيات في اتخاذ القرارات، حيث أن توليد المعرفة يحتاج إلى اللامركزية العالية؛
- الرسمية: وهي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات في عملية اتخاذ القرار؛
- تسهيلات ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة؛
- الإبداع التنظيمي: يشير إلى القدرة على توليد القيمة، منتجات، خدمات، أفكار، أو إجراءات مفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد داخل المنظمة.

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مرجع سابق، ص86.

[2] Lee h.choi b. « knowledge management enabelrs process and organizational perfromance, an inntegrative view and empirical examination » jornal of management information systems, vol 20,no summer (2003)،p214.

المطلب الثاني: عمليات ونماذج إدارة المعرفة

لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة من حيث عملياتها ونماذجها.

1-عمليات إدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وهذه العمليات هي:[1]

أ-عملية تشخيص المعرفة؛

يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة لأن الهدف منها يتمثل في اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد، وتحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلات.

ب-عملية تخطيط المعرفة؛

تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية والسعي إلى توفير القدرات والإمكانات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفعالية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة.

ج-عملية توليد المعرفة؛

وهي ما تتعلق بالعمليات التي تركز على شراء وابتكار واكتشاف واكتساب والاستحواذ على المعرفة، ويرى البعض انه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد ، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، وتركز عملية توليد المعرفة المنظمية من توسيع المعرفة التي تولد على أيدي الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.

[1] محمد أحمد سلمان الرقب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجيستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين 2011، ص28.

د- عملية تخزين المعرفة؛

تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة فقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، لذلك بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لاستمرار المنظمات وتحقيق أهدافها وتطوير خدماتها.

ت-عملية توزيع المعرفة؛

إن توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم ووصولها لأكبر عدد من الأشخاص العاملين في المنظمة، ويجب أن يكون هناك وسائل لنقل هذه المعرفة من مستوى لآخر بما يضمن وصول المعرفة دون وجود أي عائق، وذلك عن طريق التعلم والبرامج التدريبية والنظم المسندة بالمعرفة؛

ث-عملية تطبيق المعرفة؛

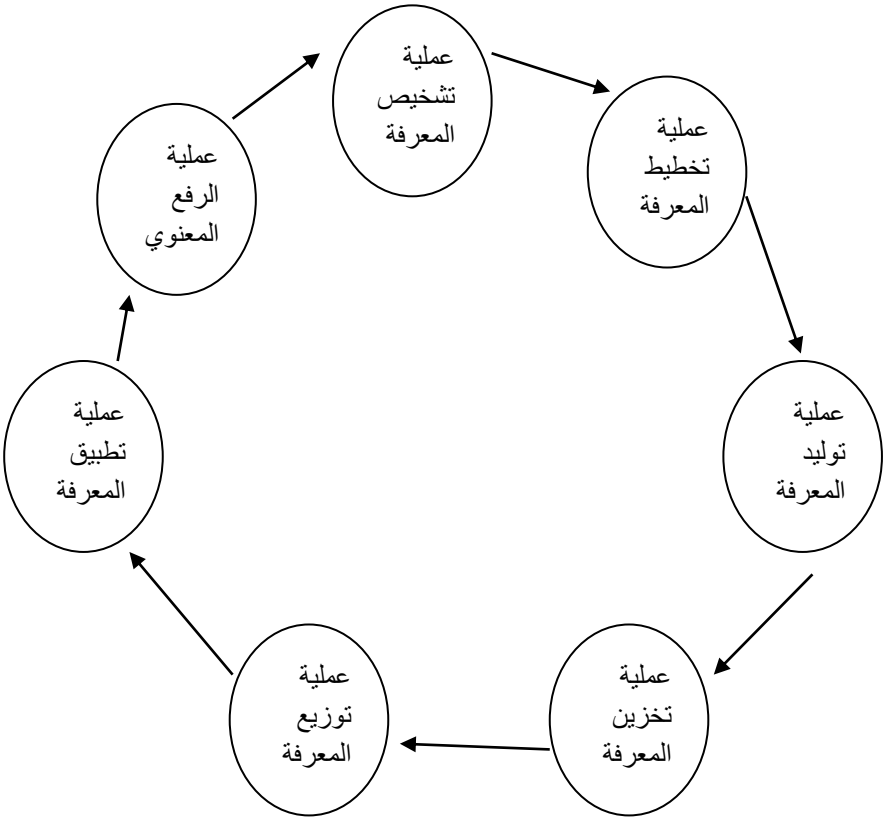
إن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية ، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي ، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة.[1]

ز-عملية الرفع المعنوي:

في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل السابقة وهنا تبدأ المنظمة بتحقيق ميزة الرفع المعنوي (المرحلة التي يتم فيها تحقيق أعلى من استثمار المصادر المتاحة) وهذه ميزة تحقق للمنظمة عملية الابتكار والإبداع.

[1] محمد احمد سلمان الرقيب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، المرجع السابق، ص29.

شكل رقم (2-1) : يوضح عمليات إدارة المعرفة



المصدر :من إعداد الطالبتين

2- نماذج إدارة المعرفة

- نموذج olfman et jennex:

يقوم نموذج olfman et jennexعلى استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي:[1]

- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- جودة المعرفة : ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين؛
- رضا المستخدم: توضيح المستوى الذي يحقق عنده نظام إدارة المعرفة مستوى عال من الرضا لمستخدميه؛
- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم والمنظمة ككل.
- الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل، وذلك بدوره ينعكس على أداء المنظمة ككل.

- نموذج نجم عبود نجم:

جاء هذا النموذج لأجل تحقيق الفهم الفعال والاستخدام الأمثل لإدارة المعرفة ويشمل المراحل المتدرجة المتصاعدة التي تمثل عملية الانتقال من مرحلة الاهتمام بالمعرفة وصولا إلى مرحلة استدامة المعرفة.

وهذا النموذج يتميز بالآتي:[2]

أ- أنه شامل: فهو شامل لمصادر المعرفة(الداخلية والخارجية)، لأنواع المعرفة الصريحة، الضمنية، الكامنة والمجهولة، لعمليات المعرفة (الاستقطاب، الاكتساب، النشر والتقاسم وتوليد المعرفة الجديدة) ولمجالاتها (زبون-علاقات، نظم -ذاكرة تنظيمية، خدمات-عمليات وأخيرا أفراد -جماعات مشتركة).

ب-أنه منطقي: وهذا ما يتجلى في كونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقاتهم المتبادلة وهما:

- التعلم :وهو عملية جعل المنظمة تعمل بما تعرفه في كل أنحائها وأقسامها.
- إنشاء المعرفة الجديدة(الابتكار) :وهو القوة المحركة المتجددة للمنظمة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها.

[1] نظال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجيستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص38.
[2] نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص125/121 .

ت– أنه تحفيزي :حيث أن النموذج ذا طابع تسلقي –متصاعد يبدأ من الرصيد المعرفي (القيمة في لحظة زمنية معينة :القيمة الساكنة)إلى التدفق المعرفي (الصيرورة المعرفية التي تعبر عن ديناميكية العمل المعرفي في المنظمة) وصولا إلى المعرفة كميزة أي تحويل استخدام الرصيد في عمليات المعرفة ومن ثم تحويلها إلى قيمة تنعكس ايجابيا على الميزة التنافسية للمنظمة. بحيث هذا البعد موضح في بعدين هما:

– الانتقال من التعلم (المستوى الأدنى في النموذج)إلى الابتكار(المستوى الأعلى من النموذج).

– اتجاه القيمة :من الرصيد إلى التدفق (تحريك الميزة) إلى رافعة المنظمة وتعظيم الميزة[1].

– نموذج البنك الكندي التجاري:

أشار إليه Darling سنة 1996 ، وركز على مفهوم الإدارة المعرفية ونشر قيم المعرفة ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون، وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير في هرم القيادة التقليدية،فيصبح المديرين مدربين ومستشارين ورؤساء فرق، وتوافر شبكة المعرفة التي تعد الأداة لفحص معرفة المنظمة، وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية التي تمكن من إدارة المعرفة وهي[2] :

– التعلم الفردي :حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.

– تعلم الفريق :تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.

– تعلم المنظمة :يتم عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.

– تعلم الزبون :إدراك المصرف أن الزبون بحاجة لمعرفة خاصة المتعلقة بالعمل المصرفي.

– نموذج lindssey :

يستند هذا النموذج على ربط نظرية الكفاءة التنظيمية ونظرية الاحتمالات، ويحدد النموذج فعالية إدارة المعرفة في ضوء عنصرين أساسيين هما:[3]

– جودة البنية الأساسية للمعرفة :حيث تمثل الجانب الاجتماعي والعلاقات بين مصادر المعرفة ومستخدميها، وهي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا (المهام نفسها)والهيكل(العلاقات) والثقافة (سياق ابتكار المعرفة واستخدامها).

---

[1] نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص121/125.

[2] إيمان قحموش، دور المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن، مذكرة ماجيستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2012 ، ص104.

[3] ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص230.

– جودة عملية المعرفة: حيث تشير إلى تكامل عمليات المعرفة داخل المنظمة من خلال الاكتساب والتغيير والتطبيق والوقاية (امن المعرفة)، والمهام هي الأنشطة التي تؤديها الوحدات التنظيمية وتوضح نوع المعرفة التي تستخدمها.

المطلب الثالث: مجالات استخدام إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة عليها

تقوم إدارة المعرفة في حالة استخدامها داخل المنظمة بتنفيذ العديد من المهام والنشاطات والتي تؤثر عليها عوامل مختلفة.

1–مجالات استخدام إدارة المعرفة

إن أي عمل يحتاج إلى معرفة للقيام به بأفضل وجه، وعليه فإن المعرفة تستخدم بكل شيء، وفي المجالات التنظيمية أي الشركات والمؤسسات فإن أبرز مجالات استخدام المعرفة مايلي:[1]

– اتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة، لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة؛

– التخطيط الاستراتيجي حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الإستراتيجية؛

– تخطيط العمليات وإعادة هندستها أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل؛

– الاتصالات حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة؛

– إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة؛

– مجالات البحث والتطوير؛

كما أن هناك بعض المجالات التي يمكن أن تستفيد من تطبيق إدارة المعرفة مثل:

– مختلف مراحل العمل في المؤسسات ذات الإنتاج الصناعي الكبير ؛

– تسيير الأزمات؛

– الشركات المتعددة الجنسيات؛

– تسيير العمليات بين المصالح والمديريات.

[1] محمد أحمدإسماعيل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، كاتب في مجال التطوير التنظيمي،2012 ،ص82.

2- العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة

أكدت غالبية البحوث والدراسات أن هناك مجموعة من العوامل أثرت في إدارة المعرفة ويشير"Wiig " بهذا الصدد إلى عاملين أثرا في إدارة المعرفة وهما:[1]

أ- العوامل الخارجية External Factors: وهذه تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة والتي تؤثر في أعمالها، ولا غنى للمنظمة سوى التكيف مع هذه المتغيرات والعوامل الخارجية والاستجابة لمتطلباتها وأهم هذه العوامل ما يلي:

- العولمة: التي ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية وظهور الشركات متعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول، الأمر الذي أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين الشركات العالمية الكبرى حيث لا تستطيع البقاء سوى المنظمات الأكثر فعالية، حيث برزت هنا أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة المنظمات الراغبة بالبقاء والمنافسة وكسب الميزة التنافسية؛

- زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك: وذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم الأمر الذي انعكس على رغبات المستهلك مما زادها تعددا وتنوعا مما يعني تعقيدها وهذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالات؛

- زيادة حدة المنافسة: حيث تشهد المنظمات تنافس شديد في طرح منتجات وخدمات جديدة وتطويرها باستمرار واستخدام التقنيات الحديثة وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على المواجهة؛

- زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد: حيث يسعى الموردون إلى مجاراة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك، والمنافسة العالمية، لذا تسعى دائما إلى تطوير وتحديث عملياتها باستمرار وتسهم في عمليات الإبداع والابتكار لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وإشراك الموردين في ذلك الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة وضرورة المشاركة فيها؛

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص108/107.

ب- العوامل الداخلية Internal Factors : وتتوفر هذه العوامل داخل المنظمة حيث تسهم في تطور إدارة المعرفة ومن أبرزها مايلي:

- حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة:حيث أن من ضمن العوامل التي تسهم في فاعلية المنظمة تدفق العمل وحجم المعلومات، وتستطيع المنظمة التغلب على الاختناقات باستخدام التقنيات الحديثة وطاقم عمل يتمتع بمهارات عالية ومتطورة وقادر على تنظيم العمل بشكل أفضل وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ وتخطط بشكل فعال؛

- تزايد القدرات التقنية: حيث أسهمت الإمكانات التقنية مثل الحاسبات والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة، وكان لتقنية المعلومات ونظم إدارة المعلومات الأثر البالغ في ذلك؛

- فهم الوظائف المعرفية: حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علميا وعمليا الأمر الذي زاد من فاعلية إدارة المعرفة. [1]

كما تواجه إدارة المعرفة العديد من المعيقات عدها Wilson فيما يلي:[2]

- هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما؛

- صعوبة قياس مدى نجاح إدارة المعرفة؛

- صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة،وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا وما هي نوعيتها؟؛

-ويضيف Thierruaf أن هناك بعض المشكلات التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة ومن أبرزها:

- العزلة: حيث أن منفذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم العزلة؛

- عدم توفر الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام إدارة المعرفة وهذا يعني نقص واضح لبرامج التدريب؛

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

[1] ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، المرجع السابق، ص108.

[2] المرجع نفسه، ص111/110.

– الفجوة بين الإمكانات والطموح، حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة؛

ويضيف الكبيسي :

– عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعملية للمصطلحات التي ترد في الأبحاث والدراسات بشكل دقيق؛

– احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا؛

– التوهم بأن الحواسيب هي من تحفظ المعرفة وليس عقول البشر فالمعرفة هي ما يعرفه البشر وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب؛

– عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن تستمد منها المعرفة الصريحة وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة المعلنة؛

– القصور والعجز في إجراءات التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها والاكتفاء باستلامها دون معالجة أو التأكد من ملائمتها للواقع القائم أو لطبيعة المشكلة المراد حلها؛

– إحلال التعامل من خلال وسائل الاتصال التقنية الحديثة محل الاتصال المباشر المتمثل في الندوات وجلسات الحوار حيث تعتبر ضرورية لتنمية قدرات التحدث والاستماع والإقناع.[1]

ويضيف نجم عبود نجم مجموعة من المعيقات نوجزها فيما يلي:[2]

1- الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية: من المعروف أن المعرفة الضمنية هي ما لا يمكن نقلها بالتعليم أو التدريب، وبالتالي فإن المعرفة الجديدة يظل منها جزء ضمني لا يمكن نقله وتقاسمه ويتطلب وقتا من أجل تكراره أمام الآخرين وتعلمه ببطئ وروية وممارسة، وهذه الصعوبة هي التي تجعل المنظمة على الأقل في الفترة الأولى لإنشاء المعرفة تواجه تعارضا بين من يملكون المعرفة الضمنية الجديدة ومن لا يملكونها؛

2- الصعوبة المتعلقة بالمهنيين أصحاب المعرفة الجديدة: وهؤلاء قد لا يميلون إلى تقاسم معرفتهم مع الآخرين لأنها مصدر أساسي من مصادر قوتهم وأهميتهم في المنظمة؛

3- عقبة التجاهل: في حالات كثيرة لابد من البحث عن المعرفة المطلوبة والملائمة، حيث تظهر عقبة التجاهل بين المرسل والمستلم فكل منهما لا يعرف أن الآخر يمتلك المعرفة التي يبحث عنها؛

[1] ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع السابق، ص112/113.

[2] نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص106/108.

4- عقبة القدرة الاستيعابية للمستلم: ولا تتعلق بالقدرة الذهنية فقط بل أحيانا تكون القدرة الاستيعابية مرتبطة بالموارد الكافية لتنفيذها أو توظيف تلك المعرفة في الممارسة؛

5- عقبة نقص العلاقات: إن غياب الرابطة الشخصية الموثوقة والقوية تؤدي إلى نقص الإصغاء والحوار مما يعيق من استعداد كل طرف من الطرفين للوصول إلى الآخر بطريقة ملائمة، وهذا بالتأكيد يؤدي إلى الحد من إمكانية نقل المعرفة وتقاسمها.

المبحث الثالث: مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة

تعد الثقافة التنظيمية من بين العوامل الحرجة والمهمة التي لها أثر سلبي أو إيجابي في تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة.

المطلب الأول: أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة

إن ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون ثقافة تشاركية من أجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل سريع، ومن أجل تسهيل توليد المعرفة والتشارك فيها يجب التركيز على ثقافة المنظمة وخاصة ما يتعلق بالمعتقدات المشتركة وقيم الأفراد وتوقعاتهم في المنظمة لأن الثقافة التنظيمية تؤثر في تطبيق إدارة المعرفة لهذا يجب تسخير هذه الثقافة لصالح إدارة المعرفة.

تتمثل 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 الشركتين الأمريكيتين mc donough and dyer في سنة 2001 ، بأن هناك أربع تحديات ضرورية والأكثر أهمية التي تواجه إدارة المعرفة في هاتين الشركتين هي ليست المشكلات الفنية وإنما هي:[1]

-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.

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة المؤثرة في مدى نجاح أو فشل إدارة المعرفة وقد يعتبرها البعض

[1] عبد الستار العلي و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012،ص 303.

إحدى المعوقات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المنظمات، فالثقافة بما تحمله من قيم وأعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر في سلوكيات الأفراد في التعامل مع إدارة المعرفة.[1]

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة، فقد أكد "كرمللي "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 دراسة " 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 تعقيدا 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 للآخرين.[2]

وتأسيسا على ما سبق فإن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم و إدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة، والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما تعد المشاركة في المعرفة من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة الجديدة.[3]

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم وأكثر العناصر وجوبا 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 وفرق 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 تغييرا على ثقافة موظفيها إلى الأفضل بعيدا

---

[1] علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة مفهومها وعملياتها وتحدياتها وأثرها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009، ص17.

[2] سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة ، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد84، العراق، 2010، ص116.

[3] بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة، جامعة الأقصى بغزة ، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، نابلس، المجلد25، العدد1،2011، ص 127.

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،فمن أعقد عمليات التغيير هي تغيير ثقافة المجتمع ومنها ثقافة المنظمة، ويرى "de brun 2005" أن خلق بيئة معرفية مناسبة يتطلب بالضرورة تغييرا في القيم والثقافة التنظيمية، وتغييرا في سلوكيات الأفراد وأنماط العمل.[1]

لتوضيح الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة، يقارن الباحثان Dubois and Wilkerson بين الثقافة التنظيمية الأقل إدراكا ووعيا للمعرفة وبين الثقافة التنظيمية الأكثر إدراكا ووعيا بالمعرفة وعملياتها والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(2-2): 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
الاعتماد على القواعد	الاعتماد على المبادئ
تفاوت المسؤوليات	المسؤولية المشتركة
بناء تنظيمي رسمي	بناء تنظيمي غير رسمي
التدريب عند الحاجة	التعلم المستمر
الاحتفاظ بالمعرفة	التشارك بالمعرفة والاستفادة منها

Source: Nancy Dubois, Tricia Wilkerson, knowledge management: backgroun paper for the development of a knowledge management strategy for public. health in Canada, National Collaborating Centre for Methods and Tools, 2008.p23.

[1] عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وتأثيرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجيستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة،2012، ص46.

من خلال ما نرى من الجدول أن الثقافة 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 يلي:[1]

-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 الرسمي؛

-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.

كما تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الحرجة والمهمة التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برنامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية، تشجع على التشارك المعرفي وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم إلى الآخرين.[2]

[1] هيثم علي حجازي، قياس أثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه، فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان، الأردن، 2005، ص83.

[2] جواد شوقي ناجي موسى، صباح محمد والمدان، سامي، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الرابعة، العدد44، 2010، ص8.

المطلب الثاني: تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة

لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية أثر فعال في تطبيق إدارة المعرفة نفصلها كالآتي:

أ- أثر إدراك الأفراد لإدارة المعرفة في تطبيقها

نتيجة الإخفاقات التي مست الكثير من مشاريع إدارة المعرفة، بحثت العديد من الدراسات في سؤال هام وهو لماذا نجد أن الكثير من مبادرات إدارة المعرفة تفشل؟

والإجابة على ذلك كانت واضحة، هي الجهل بماذا يعني مفهوم إدارة المعرفة فعلا، والجهل بدور التكنولوجيا في إدارة المعرفة، وأيضا الجهل بأهمية التغييرات الثقافية والفلسفية وبكيفية وضع وتأسيس مفهوم إدارة المعرفة في البيئة التنظيمية وكأحد المتطلبات الأساسية[1].

ففي دراسة قام بها (De Long & Fahey) على أكثر من 50 منظمة أمريكية تطبق بها إدارة المعرفة، وجدا أن هناك اعتقادا سائدا بأن الثقافة التنظيمية هي المعوق الرئيسي في بناء الموجودات المعرفية واستثمارها، وأن المديرين الذين تمت مقابلتهم يدركون أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، ولكنهم يجدون من الصعب تنظيم العلاقة ما بين الثقافة والمعرفة، في طرق تؤدي إلى الفعل[2] .

تساعد الثقافة التنظيمية أفراد المنظمة على التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها، ومن ثم يتم تعليم هذه الثقافة للأعضاء الجدد الداخلين إلى المنظمة كطريقة أو أسلوب للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات، ويجب على ثقافة المنظمة أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة، والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك فيها واستخدامها، لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك فيها .

ويجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية :

-تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي يجب إدارتها.

-تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية: من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الشخص الذي يستطيع خزنها.

-إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.

[1] هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص83.

[2] سامي عبد الله المدان وآخرون، مرجع سابق، ص116.

-تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء المنظمة[1].

ب- أثر البيئة التعاونية في المنظمة في تطبيق إدارة المعرفة

إن البيئة التعاونية تشجع وتدعم التشارك بالمعرفة، مثلا من خلال تعاون فردين أو مجموعة من الأفراد إلكترونيا للمشاركة بالمعرفة من خلال الإيميل أو من خلال المقابلات الإلكترونية ومن خلال المؤتمرات فالبيئة التعاونية تسهل تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات في المنظمات بشكل أسهل وأكثر فعالية.

مما سبق نجد أن البيئة التعاونية تزيد من قابلية وفعالية مشاركة المعرفة كما تؤدي إلي التكامل، فالبيئة التعاونية من الآليات والمتطلبات الأساسية المختصة بدعم مشاركة المعرفة وتسهّيل التعاون، وتشكّل علاقة عبر الحدود التنظيمية التقليدية وتزوّد إدارة المعرفة بالفرص لتجديد التفكير.[2]

وفي البيئات الديناميكية فإن المنظمة تواجه سلسلة من المشكلات غير المتوقعة والتي ليست لها حلول مسبقة،ويكون من الصعب السيطرة عليها بواسطة الأفراد فقط في المنظمة، ومن خلال تنسيق التفاعل بين الأعضاء والتكنولوجيا والثقافة فالمنظمة تستطيع أن تعمل وتصل إلى الحلول الجديدة والصعبة، وهذه التفاعلات تشير إلى نمط أو جانب التجميع العقلي للمنظمة، وهذا يعني أنه لا يوجد فرد في المنظمة يمتلك كل المعرفة لإنجاز كل المهام المعقدة، كما أن هذه التفاعلات بين الأفراد والتكنولوجيا والأساليب تدعم المنظمة في انجاز المهام الصعبة والمعقدة.[3]

ت- أثر الرؤية المشتركة في تطبيق إدارة المعرفة

حينما يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومدركات ومصالح جماعية، فإن هذا يساعدهم على تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم، ويمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة على تكامل وضم الموارد، كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية.[4]

الرؤية المشتركة لأي منظمة يجب أن تكون مبنية من خلال الرؤى الفردية أو الشخصية للعاملين فيها والقادة في منظمات التعلم، ويعني ذلك أن الرؤية التنظيمية لا يجب خلقها من خلال القادة فقط والأفضل خلقها

---

[1] هيثم علي الحجازي، مرجع سابق، ص 82.

[2] إسمهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركة الاتصالات الأردنية، المؤتمر العالمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن،2009، ص11.

[3] سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقات في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009 ، ص 472.

[4] حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد2، العدد2 ،2006 ، ص 232.

وبناؤها من خلال تفاعل الأفراد في المنظمة، وفقط من خلال المواءمة بين الرؤى الفردية وبما يمكن من وضع رؤية مشتركة للمنظمة .إن أثر القائد في خلق رؤية مشتركة هو المشاركة برؤيته مع رؤى الآخرين بالمنظمة، ولا يمكن فعل ذلك بالقوة ولكن من خلال تشجيع الآخرين بالمساهمة برؤيتهم مع رؤية قادتهم، واعتمادا على هذه الرؤى فإنه يتم استنباط أن:

رؤية المنظمة =الرؤية الشخصية + رؤى القادة + رؤى الآخرين، ولذا يجب أن تذوب مختلف الرؤى داخل المنظمة في رؤية المنظمة ككل .فحينما يشارك الأفراد بعضهم بعضا والأهداف والرؤى والتطلعات والنظرة إلى مستقبل المنظمة فإن هذا يساعدهم بشكل كبير على تصورهم الفائدة من تبادلهم لمواردهم المعرفية، حيث أن كل ذلك يساعد الأفراد على تجنب مساوئ عدم أو سوء الاتصال، وتصبح لديهم فرصة أكبر

لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية وفق مبدأ الفائدة المتوقعة، إذ يصبح كل فرد مصدرا للمعرفة وفي نفس الوقت مخزنا لمعرفة الآخرين.[1]

ث- أثر ممارسات الإدارة العليا في تطبيق إدارة المعرفة

إن الثقافة التنظيمية تعد حاضنة أساسية لمعارف المنظمة، وعليه فإن تبادل وتقاسم هذه المعارف فيما بين الأفراد والمجموعات لإنشاء الأفكار الإبداعية يتطلب من مسؤولي المنظمة العمل على تعزيز مبادئ الثقة والأمان والمشاركة لخلق التفاعل والتواصل الداعم للتدفق الفعال للمعرفة في مختلف الاتجاهات والمستويات، وهو ما يعني ضرورة الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية أساسها التعاون والنجاح الجماعي وليس المنافسة والنجاح الفردي وذلك في أبعادها المختلفة (المظهر الخارجي، القيم الظاهرية والقيم غير الملموسة)مع ضرورة تطوير نظم الحوافز والمكافآت الجماعية لتشجيع الأفراد على الانسجام معها دون إغفال لطبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة، وذلك لتوفير الوسط الملائم لدعم عملية تطبيق إدارة المعرفة. فلا بد للقائمين على مشروع إدارة المعرفة وحتى ينجح المشروع وتنجح إدارة المعرفة في أداء عملها، لابد من تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز للعاملين والإداريين والقائمين على المعلومات والبيانات والمعرفة، فتحفيز العاملين يساعد على التعاون والتشارك في خلق ثقافة معرفية قائمة على المشاركة وتبادل المعلومات وبالتالي إشاعة هذه المعلومات والبيانات والمعرفة في المنشأة للحصول منها على الفائدة القصوى.[2]

[1] رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص86.
[2] علاء فرج ، إدارة المعلومات والمعرفة ، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص45.

على المنظمة أن توجد وتشكل طبيعة البيئة التي من خلالها تكون هناك مساهمات ومشاركات ونقل وتفاعل للمعرفة بين أعضاء التنظيم، والمنظمة يجب أن تدرب أفرادها على التنسيق والتعاون على أن يكون تفاعلهم بطريقة ذات معنى ومغزى، وللتوسع في تجميع المعرفة فإن المنظمة يجب عليها أن تبذل المجهودات نحو تطوير التفاعلات ذات المغزى بين مجتمعات وحالات التصرفات والممارسات[1] .

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص471.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن إدارة المعرفة تعتبر ذات أهمية كباقي الإدارات من أجل تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال، إذ يجب إعطاؤها أهمية كبيرة لجميع عملياتها وتطبيقها تطبيقا فعالا يجعل من المنظمة تحافظ وتطور ما تتضمنه من معارف وتكون في تدفق مستمر للمعارف،كما أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة هو الهدف الرئيسي لأي منظمة لاسيما في ظل التطور التقني و التكنولوجي السريع ، فنجاح أي منظمة يتوقف على حجم المعرفة الذي يتم تنفيذها فعلا ، وأن عمليات إدارة المعرفة الأكثر شمولا هي: توليد المعرفة، تخزينها ، توزيعها، تطبيقها، وتعتبر هذه العمليات من الأسس الإدارية لنجاح أي منظمة إلا أنها تحتاج إلى ثقافة تنظيمية مناسبة لتطبيقها وتحقيق ما هو مطلوب منها .

و من أجل المساهمة في تطبيق المنظمة لإدارة المعرفة تطبيقا فعالا، بينا في دراستنا النظرية هذه أن للثقافة التنظيمية أثر كبير في تطبيق إدارة المعرفة.

الفصل الثالث:

دراسة استطلاعية حول أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة نفطال

تمهيد

على ضوء ما تم التطرق إليه في الفصل الأول الذي تناول الثقافة التنظيمية والفصل الثاني الذي تناول إدارة المعرفة سنحاول إسقاط تلك المفاهيم النظرية و تجسيدها ميدانيا، وذلك من خلال قيامنا بالتربص في إحدى المؤسسات الوطنية " مؤسسة نفطال " و التي تعتبر الرائدة في الوطن في مجال نقل و توزيع المنتجات المتمثلة في المواد البترولية و مشتقاتها ، لذلك كان من الضروري البحث عن التسيير الأمثل لوظيفة الموارد البشرية من أجل الاستغلال الأحسن لإمكانياتها ومعارفها لرفع الطاقة الإنتاجية للبلاد وبالتالي زيادة المردودية و التقليل من التكاليف الإجمالية، و حتى يتسنى لنا معرفة أكثر لأثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة ، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين ، قدمنا في المبحث الأول نظرة عامة حول المؤسسة من حيث تقديم المؤسسة ، الهيكل التنظيمي لها ،أهدافها .. ، أما فيما يخص المبحث الثاني فخصصناه لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة نفطال

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور و التقدم و تنمية اقتصادها و من أجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات ، فمداخيل الجزائر من العملة الصعبة و التي تمثل حوالي % 97 من الدخل الوطني هي من قطاع المحروقات الذي يعد قطاع استراتيجي وحيوي ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع و تنميته نجد شركة نفطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل و توزيع المنتجات البترولية و مشتقاتها.

المطلب الأول :نشأة مؤسسة نفطال وتطورها

1- نشأة مؤسسة نفطال

تاريخيا وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين و توزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك إلى أن اصدر مرسوم رقم101/80 في 6 أفريل 1980 و الذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (ERDP)* بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 ، واهتمت بصناعة و تكرير وتوزيع المنتجات البترولية، أعيدت هيكلتها مع مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات وفق المرسوم87 /189في 25أوت 1987 إلى المؤسستين:

- مؤسسة مختصة في تصفية و تكرير البترول نفطاك (Naftec).
- مؤسسة مختصة في توزيع و تسويق المنتجات البترولية و مشتقاتها على مستوى التراب الوطني وعرفت على الصعيد الوطني و الدولي باسم المؤسسة الوطنية (Naftal) .

أ- تعريف مؤسسة نفطال:

هي مؤسسة مختصة في تسويق و توزيع المنتجات البترولية ، يتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال من NAFTوتعني النفط، و AL وتعني الجزائر برأسمال مقدر ب 6.500.000.000 دج ،في 18 أفريل1998 أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايير دينار جزائري لكل سهم تابعة % 100 لمؤسسة سونطراك أصبح رأسمالها 15650000000 دج في 2002.[1]

[1] وثائق من المؤسسة

يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراقة الجزائر العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط تمثل فروع مؤسسة نفطال وهي فرع الوقود، فرع الغاز المميع، فرع الزيوت، فرع الزفت و العجلات و أخيرا فرع الشراكة والنشاطات الدولية.[1]

2- تطور مؤسسة نفطال

سنتعرف على نشأة نفطال من خلال أهم التطورات التي عرفتها خلال السنوات التالية:

- سنة 1963: تأسيس شركة نفطال وفقا للمرسوم63-491 المؤرخ في 31 /1963/12 والتي تمثلت مهمتها الأساسية في تأمين نقل وتسويق المحروقات، بعدها توسيع إطار صلاحيتها بمقتضى المرسوم 66-296 في 1966/09/22وذلك في مجال البحث، الإنتاج وتحويل المحروقات.

- سنة1980: إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P) بمقتضى مرسوم 80-101 المؤرخ في 1980/04/06.

- سنة 1983: إدماج الغاز، البترول المميع (D.P.L)الوقود (C.B.R) شركة سونطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية(E.R.D.P) .

- سنة 1984: إنشاء 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات U.E.D إبتداءا من :

* 17 مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط .C.L.Pو 14 مقاطعة لغاز البترول المميع G.P.L

* 4 مقاطعات للصيانة.U.E.M و جمع وتنظيم نشاطات العبر في 4وحدات في الموانئE.P.M

* إدماج شركة ALRID ضمن المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية.F.R.B.P

- سنة 1987: حل المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية وإنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87-189 شركتان وطنيتان :

- NAFTAK نفطاك :المكلفة بتكرير المواد البترولية

- NAFTAL نفطال: المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية.

[1] وثائق من المؤسسة.

- سنة 1989: إلغاء مركزية أشغال نفطال الاجتماعية و الثقافية

-سنة 1990: إلغاء مركزية النشاط، المخزونات، المبيعات، الزبائن، وإدخال نظام المعلومات.[1]

- سنة 1996: تم فيها إلغاء مركزية النشاط التكاليف و الأسعار وحل مديرية التجارة الخارجية.

-سنة 1997: إنشاء مديرية حماية الأملاكD.D.P وكذا إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات ،حل الوحدات نفطال الموانئ.

-سنة 1998: إنشاء خلية الأمن الصناعي وإنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها.

-إنشاء وحدة المطبعة، فك مديرية الوقود. زيوت التشحيم ، المطاط، الزفت (C.L.P.B).

-مديرية غاز البترول المميع.G.P.L ومديرية الطيران والملاحة.A.V.M

- سنة1999: إنشاء أول مركز ميثاق المديرية المكلفة بالاتصال، إنشاء وتنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية.

- إنشاء 3 مديريات جهوية لمراقبة ومراجعة الحسابات، وحل مشروع وحدة نفطال غاز البترول المميع.G.P.L الجزائر.

-سنة 2000: حل وحدة الإعلام الآلي وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية C.T.I و المخطط التنظيمي العام لقسم غاز البترول المميع ولقسم الوقود زيوت تشحيم ومطاط C.l.P.

- إعادة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية الثقافيةD.A.S.C و إعادة المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران والملاحة A.V.M.

- سنة2001: تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقودC.L.Pو تغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة.

- تنفيذ المشروع المركزي لتسيير تدفقات الخزينة C.T.Mو تنظيم مديرية للصيانة.

[1] وثائق من المؤسسة.

– سنة2003: إعادة هيكلة الشركة حسب النشاطات الفرعية التالية: فرع الوقود، الفرع التجاري، فرع الغاز، فرع النشاطات الدولية، تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للشركة.

– سنة 2007: فصل التوزيع عن التخزين.

المطلب الثاني: دور ومهام المؤسسة

1– دور المؤسسة

الدور الرئيسي لشركة نفطال هو تسويق و توزيع المواد البترولية و مشتقاتها عبر كامل التراب الوطن وتتدخل أساسا في الحالات التالية:

توزيع، تخزين و تسويق الوقود، غاز البترول المميع، الزيوت و الزفت، العجلات و المواد الخاصة.

نقل المواد البترولية و مشتقاتها من مراكز التكرير و التصنيع إلى المراكز الرئيسية و إلى الزبائن عبر وسائل النقل المتاحة و المتمثلة في الأنابيب ، الشاحنات ، الباخرات و كذا عربات السكك الحديدية.

في سنة 2012 قامت شركة نفطال بتوزيع و تسويق:

75000000طن من الوقود، 157000طن من غاز البترول المميع، 94000طن من الزيوت و 350000 طن من الزفت، 23000طن من المنتجات الخاصة.

– سنة 2013 قامت الشركة بتسويق ما يقارب 9.6 مليون طن من المنتجات مقابل 9.2 مليون طن في 2011، و قد عرف رقم أعمالها ارتفاعا مهما حيث في سنة 2013 كان 178 مليار دينار جزائري في حين لم يتجاوز رقم الأعمال 163 مليار دينار سنة 2011 يعود هذا الارتفاع في رقم أعمال شركة نفطال إلى زيادة استثماراتها و التي قارب 5.3 مليار دينار جزائري في مجال نشاطها.

2- المهام و الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة نفطال:

من خلال مزاولة الشركة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج:

– مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة .

– تحسين جودة خدماتها .

لذلك تسخر الشركة كامل مواردها البشرية و إمكانياتها المادية من اجل بلوغ هذا الهدف، إضافة إلى ذلك فان مؤسسة نفطال تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف إستراتيجية متنوعة منها :

– تجديد و إعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين .

– تنمية و تطوير إستراتيجية التسيير و التي تضمن لها البقاء في المركز الريادي بالنسبة لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية.

– تحسين معدل الخدمة و التطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية.

– تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة و البحث عن تحالفات إستراتيجية.

– تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على التكاليف و تحسين نوعية المنتجات و الخدمات .

– توسيع نشاطها إلى أسواق خارجية حيث تسعى إلى دخول أسواق مغاربية و افريقية .

– تصدير غاز البترول المميع لتونس و المغرب .

– تنفيذ برنامج تكوين و تدريب فعال للموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات الشركة.

– تجديد و سائل النقل البرية و كذا معدات المناولة الخاصة بها.

– زيادة طاقة النقل عبر الأنابيب.

– تحديث و توسيع شبكتها من مراكز الخدمة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

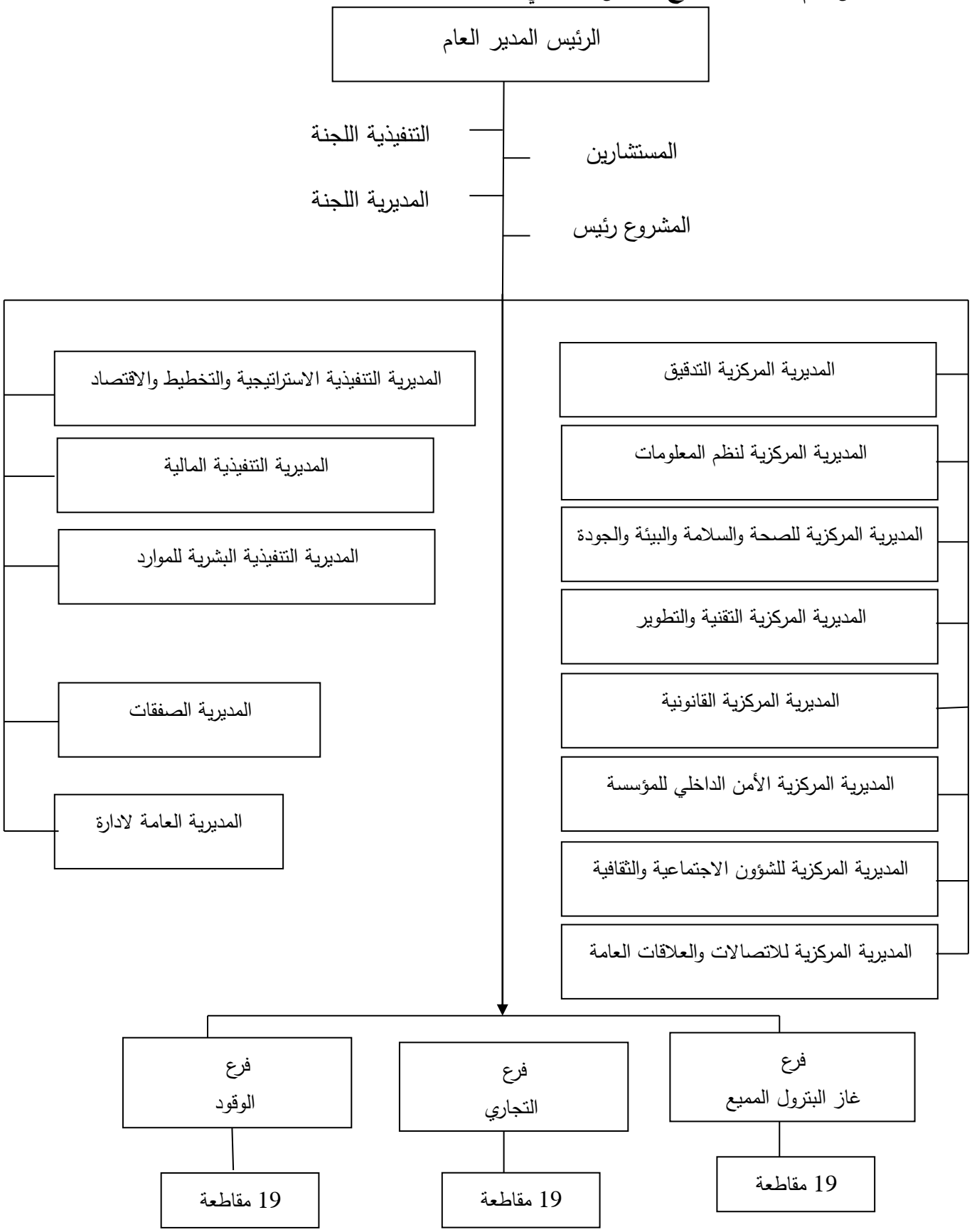
1– الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

هيكل مؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات و يعتمد هذا الهيكل على نشاط و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ففي كل عمل جماعي يجب أن تكون هناك روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات داخل المؤسسة. إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام و المسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات و احترام الصلاحيات و عدم التداخل فيما بينها و هذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في 5 افريل 2003 و الذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة و خاصة في مجال المحروقات و إعطاءها نوع من المرونة و الفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية و تحقيق أهدافها المسطرة و المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها وذلك من أجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني و التوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما و نوعا .[1]

[1] وثائق من المؤسسة

والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للشركة:

الشكل رقم: (3-1) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال



نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم و لحساب شركة نفطال ،كما يمكن التفريق بين ثلاثة و حدات رئيسية وهي:

1- الإدارة العامة :ممثلة بالرئيس المدير العام و هي مكلفة بالسياسة و التوجيهات العامة للشركة إضافة إلى التنسيق و الربط بين مختلف الوحدات في المؤسسة ، القيادة و التسيير والتخطيط الاستراتيجي.

2- **الهياكل الوظيفية** :تتكون من: الإدارات التنفيذية، الإدارات المركزية، الإدارات المساعدة أو الداعمة. مع ثلاثة أقسام حسب المنتجات و تخص:

- الوقود، الزيوت، العجلات.
- غاز البترول المميع و الزفت
- قسم البحرية و الطيران.

أ- الإدارات التنفيذية يقوم من خلالها:

- تحديد السياسة و الإستراتيجية للشركة و توقع التغيرات و اتجاهات السوق، وكذا تصميم و وضع أدوات القيادة و المراقبة اللازمة.

-ضمان التسيير الاستراتيجي، ضمان الترابط و التنسيق بين المجموعة، مساعدة الهياكل العملية(التشغيلية) للمؤسسة

ب- الإدارات المركزية : هي مراكز الخبرة للأنشطة التسويقية، البحث و تطوير التدقيق، حماية التراث والبيئة إضافة إلى الأمن في المجال الصناعي.

ج- الإدارات المساعدة تسهر على ضمان التسيير الإداري الأمثل لمقر مؤسسة نفطال.

3- **الهياكل التشغيلية (العملية) للمؤسسة** :هي مقسمة حسب أنواع المنتجات حيث نجد 4 منتجات تكون الفرع التجاري إضافة إلى فرع غاز البترول المميع وفرع الوقود، كل فرع يزاول نشاطاته الأساسية و يطور وظائفه وفقا لسياسة والأهداف العامة للمؤسسة[1].

[1] وثائق من المؤسسة.

2- تعريف مختلف الإدارات و الفروع بشركة نفطال

أ- الفرع التجاري :يعتبر هذا الفرع من أهم الفروع شركة نفطال لما له من دور كبير في تسويق المنتجات البترولية و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويتكون هذا الفرع من:

1- إدارات تنفيذية: خلية الصحة، الأمن، البيئة و الجودة، فريق الإعلام الآلي، خلية المنازعات، إدارة الدراسات ، التنبؤات و التخطيط، إدارة الموارد البشرية و الوسائل، الإدارة المالية و المحاسبة، إدارة النقل و الصيانة.

2- إدارة العملية (التشغيلية) ويتضمن:

- قسم الزيوت و العجلات، قسم الشبكات، قسم الزفت.

هذا الفرع يتكون من 21 إدارة تشغيلية تسمى مقاطعات تجارية مقسمة على التراب الوطني كما يلي:

*08 مقاطعات للتوزيع في شرق البلاد في كل من قسنطينة، بجاية، سكيكيدة، عنابة، سطيف، باتنة، تبسة و بسكرة.

*05 مقاطعات للتوزيع في الوسط في كل من الجزائر العاصمة البليدة ،المدية ، تيزي وزو و الشلف.

*05 مقاطعات للتوزيع في الغرب الجزائري في كل من وهران، سيدي بلعباس، تلمسان، سعيدة وتيارت.

* مقاطعتين للتوزيع في الجنوب في كل من ورقلة، غرداية.

* مقاطعة للتوزيع في ولاية بشار.

ب- فرع الوقود:يعتبر هذا الفرع ذو أهمية بالغة و اثر كبير في نشاط الشركة حيث يلعب دور أساسي في ضمان التموين المنتظم و الإمداد و ذلك من المنابع (محطات التكرير و التصفية)إلى المخازن الرئيسة،تسيير وسائل و معدات التخزين و النقل(الأنابيب، الشاحنات، سكك الحديدية...) وكذا تطوير و تنمية وصيانة البنيات الأساسية للتوزيع، هذا الفرع يتكون من فريق الإعلام الآلي، خلية الصحة الأمن و البيئة إدارة الموارد البشرية و المادية ، الإدارة المالية و التخطيط ،قسم التجاري ، قسم الطيران) هناك 29 مخزن و مركز للطيران حيث 5 مراكز للطيران هي مركز حاسي مسعود، دار البيضاء ، وهران،بشار، قسنطينة[1] .

[1] وثائق من المؤسسة.

و24 مخزن مقسمة عبر التراب الوطني ، قسم البحرية يتكون من 6 مراكز(الجزائر العاصمة باخرتين بحمولة 1000 طن، بجاية باخرة حمولتها 1000 طن، سكيكدة باخرة حمولتها 1000 طن، عنابة باخرة حمولتها 1000 طن، وهران باخرتين بحمولة 1000 طن، بطيوة باخرة بحمولة 2000 طن)

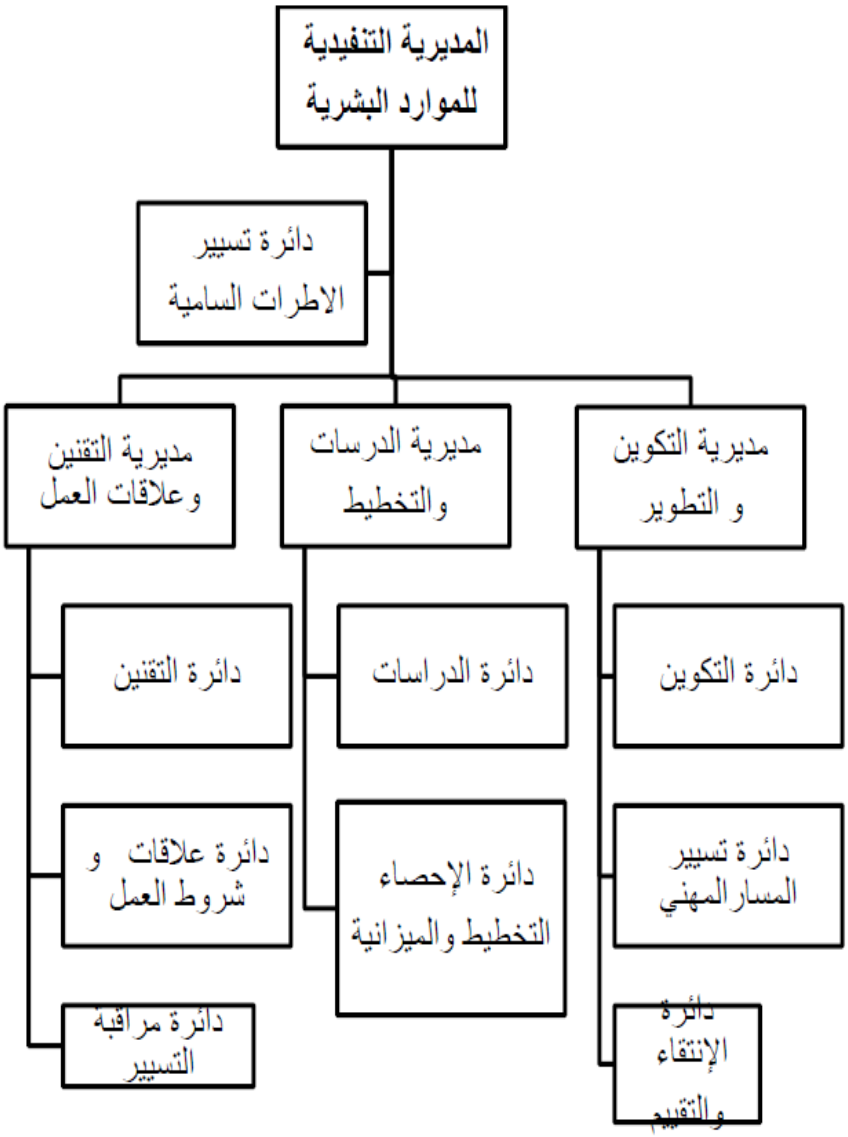
ج- فرع غاز البترول المميع:

يتكون هذا الفرع من فريق الإعلام الآلي، خلية الصحة، الأم، البيئة والجودة، قسم خاص بالدراسات التنبؤات و التخطيط، إدارة الاستغلال و الاستثمار، إدارة النقل، إدارة المالية و المحاسبة، إدارة الموارد البشرية إدارة التسويق، إدارة التقنية و الصيانة الإدارة العامة و المعدات.

المطلب الرابع :موقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة نفطال

1- الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية

الهيكل التنظيمي للمديرية موضح في الشكل رقم (3-2):



المصدر : شركة نفطال

يشمل الهيكل التنظيمي للمديرية التنفيذية للموارد البشرية على الهياكل التالية:

1- أمينة المكتب :

- تستقبل الزوار و تنظم المقابلات والمواعيد و ترتيبها.
- الرد على المكالمات الهاتفية و ترتيب وحفظ المستندات.

2-رئيس مشروع الاتصال:

- إنشاء المجلة الداخلية للشركة إضافة إلى تحرير المحتويات وتولي مسؤولية إدارة وسائل الاتصال.
- تطوير وإعادة تصميم وسائل الإعلام والاتصال الداخلي.
- تحرير محتويات موقع انترانت الشركة وتوجيهها إلى الموارد البشرية ووضع التجديد، والتتبع، عبر موقع انترنت الشركة.
- تمثيل إدارة الموارد البشرية أمام هياكل الاتصال للإدارة المركزية للاتصال والعلاقات العامة.

3- دائرة تسيير الإطارات السامية: ومهامها هي :

- مساعدة مدير التنفيذي في تحديد سياسة التنظيم وعلاقته بالعمال.
- ضمان التسيير الإداري للمديرين التنفيذيين ومديري الفروع مديري المراكز مديري الإدارة العامة مستشاري المدير التنفيذي للفروع مدير المخططات ومساعدة الرئيس المدير العام ومدير مركز التكوين بموجب التنظيم الساري المفعول.
- ضمان التطبيق السارح للإجراءات والتعليمات المتعلقة بتسيير العمال.
- رصد تنفيذ توجيهات من التسلسل الهرمي في المسعدات الاجتماعية.
- متابعة سيرورة الإطارات السياسية فيما يخص(العطل التحويلات لإحالة على الاستيداع).
- مساعدة ومشورة الإطارات السامية للمؤسسة على الخطط المالية والمساعدات الاجتماعية Les prestations sociales.
- الحفاظ على العلاقات مع صندوق الضمان الاجتماعي من أجل التعويضات.
- السهر على تطوير القدرات وكفاءات العمال الذين هم تحت إشراف الدائرة.
- اقتراح البرامج التكوينية التي لها علاقات بتسيير الإطارات السامية.
- إدارة العمال الذين هم تحت إشراف وتخصيص لهم إعمال وأهداف وتقييم نتائج إعمالهم والسهر

على التنظيم الجيد وتطوير روح الجماعة[1].

-أرشفت المستندات والوثائق الخاصة بالهيكل.

- اقتراح أعمال تكوينية أو رسكلة لصالح العمال الموجودين على مستوى هيكلها.
- تحرير الوثائق المتعلقة بالقرارات(قرارات الترسيم، التحويل، الترقية).
- تحرير عقود شراء سيارات للإطارات السامية.
- وضع تقارير إحصائية للإطارات السامية(حوادث العمل، تحويلات والترقيات، عدد المتقاعدين).
- تمثيل العمال على مستوى مصالح صندوق الضمان الاجتماعي على مستوى التعويضات.
- القيام بالتصريح لدى مركز التقاعد الوطني بالعمال الخارجين للتقاعد C.N.R .
- تحرير الوثائق الإدارية المتعلقة بشهادة العمل بطاقات المعلومات الشخصية .....الخ.

4- مديرية الدراسات و التخطيط:

لها المهام التالية:

- مساعدة المدير التنفيذي في تحديد السياسة تطوير الموارد البشرية.
- اقتراح سياسة التسيير التقديرات فيما يخص عمال الشركة.
- تنظيم وتنسيق عملية التخطيط في ميدان الموارد البشرية على مستوى هياكل الشركة.
- اقتراح اتجاهات الميزانية مع الأهداف في ميدان التشغيل، كتلة الرواتب، التكوين والتطوير الموارد البشرية مع إنشاء ميزانية سنوية للموارد البشرية مع ضمان ومتابعة تطبيق الميزانية.
- توطيد وإنشاء المخططات السنوية وعدد السنوات، مع ضمان تنفيذها ومتابعتها.
- توطيد وإنشاء التقرير السنوي للنشاط المختلف المجلات (تشغيل، الرواتب، التكوين و تطوير الموارد البشرية).
- تحرير التقارير الدورية للنشاطات(مذكرة الظرفية، تقرير الشهري و الفصلي).
- تصميم و تحيين بنك المعلومات الخاص بنشاط الموارد البشرية.
- المساهمة في الدراسات و الأشغال الخاصة بالتنظيم الهياكل الخاصة بالشركة دراسة المناصب معايير العمال تحديد وتحسين المعايير للالتحاق بمناصب العمل ...

[1] وثائق من المؤسسة.

-إنشاء دليل تنظيم المديرية التنفيذية للموارد البشرية،و المساهمة في أشغال تعيين القائمة الاسمية لمناصب العمل بالشركة.

- ضمان رصد دائم في مجال تقنيات و تسيير التوقعات للعمال.

- السهر على تطوير القدرات و الكفاءات المهنية للعمال الموضوعة تحت سلطته.

-اقتراح تطبيق كل برامج التكوين و التخطيط للموارد البشرية.

- الإشراف على العمال الموضوعين تحت سلطته، و تحديد مهام و أهداف مع تقييم الأداء و السهر على النظام و تطوير الروح الجماعية.

5- مديرية التنظيم وعلاقات العمل:

لها المهام التالية:

- مساعدة المدير التنفيذي لتحديد السياسة الخاصة بالموارد البشرية.

- اقتراح سياسة فيما يخص التنظيم وعلاقات العمال متناسقة مع الإستراتيجية المحددة في الشركة.

- المساهمة في دراسة وتحرير اتفاقيات الفروع وكل دراسة لها علاقة بها.

- إنشاء وتوسيع لجميع هياكل الشركة التعليمات الخاصة بتسيير الأجور.

- تحديد ووضع الحيز التنفيذي للآليات والوسائل الخاصة بالتسيير التي تسمح بتحسين ظروف العمل(نظام التعويضي المناسب لطلب العمل متطور).

- إجراء تحريات تحليل ومناقشة بالموازاة مع التنظيمات المعمول بها كالنزاعات الفردية أو الجماعية على مستوى الشركة.

- ضمان المحافظة على مناخ عمل هادئ على مستوى جميع الهياكل الشركة عن طريق الحوار و التشاور مع الشريك الاجتماعي.

- تثبيت ومتابعة ومراقبة الأشغال الخاصة بالجان المشتركة الخاصة بالعمال(النظافة والأمن والانضباط).

- المضي قدما لتحسين القائمة الاسمية لمناصب العمل للشركة والسهر على تناسقها على مستوى الشركة[1].

[1] وثائق من المؤسسة.

– ضمان التسيير الإداري للمدراء التنفيذيين المركزيين الأقسام ومدير الإدارة العامة مستشاري الرئيس المدير العام للمدراء الموظفين، مدراء المقاطعات ،مساعدو الرئيس، الرئيس المدير العام ،مدراء الصيانة ومدراء مراكز التكوين.

– السهر على تطوير القدرات والكفاءات المهنية للعمال الموضوعين تحت سلطته.

– اقتراح إنشاء كل برنامج خاص بالتكوين له علاقة بالتنظيم وعلاقاته العمل.

– تسيير العمال الموضوعين تحت سلطته مع تحديد مهام وأهداف مع تقييم الأداء والسهر على الانضباط وتطوير روح الجماعة.

– اقتراح دورات تكوينية و رسكلة لفائدة القدرات الموجودة على مستوى الهيكل.

– السهر على حفظ الوثائق الخاصة بالهيكل.

6– مديرية التكوين و التطوير.

لها المهام التالية:

– مساعدة المدير التنفيذي في تحديد سياسات تطوير الموارد البشرية.

– اقتراح السلبيات فيما يخص الاختيار و التوظيف و التكوين و تسيير المسار المهني و تطوير قدرات المورد البشري التابع للمؤسسة.

– تحديد احتياجات هياكل المؤسسة في ما يخص التكوين و التطوير و المشاركة في تحديد الأهداف،و تقديم حصيلة الانجازات فيما يخص التكوين

– تخطيط عمليات التكوين السنوية و تجهيز منشورات الميزانية و متابعتها.

– ضمان متابعة مراكز التكوين التابعين لمديرية التنفيذية للموارد البشرية.

– المساهمة في إنشاء ميزانية العمل و التقدير السنوية الخاصة بالتشغيل.

– تحقيق الاختيار و التوظيف عن طريق البورصة التشغيل الخاصة بالإطارات السامية.

– اقتراح مخططات حركة الإطارات السامية.

– إضفاء الطابع الرسمي على حركة العمال(الإطارات السامية) التابعين للمؤسسة ورفعها للإمضاء على مستوى المدير التنفيذي للموارد البشرية.[1]

[1] وثائق من المؤسسة.

– تحديد ووضع نظام و ميكانيزمات تقييم القدرات للإطارات السامية.

– وضع ومتابعة تطبيق و إجراءات وتعليمات التسيير المتعلقة بالاختيار والتوظيف تسيير المسار المهني التكوين و المنظم للقدرات على مستوى الهياكل المركزية التنفيذية.

– تقديم المساعدة للهياكل القاعدية فيما يخص تكوين الموارد البشرية.

– تطوير علاقات مع المعاهد و الجمعيات و المنظمات المتخصصة.

– السهر على تطوير قدرات و الكفاءات المهنية للعمال الذين هم تحت سلطتها.

– تسيير العمال الذين هم تحت سلطة و تحديد المصالح و الأهداف و تقييم أدائها و الحرص على الانضباط و تطوير روح الجماعة.

– السهر على حفظ الوثائق و المحاور الخاصة بهيكلها.

2– مهام المديرية التنفيذية للموارد البشرية.

أ– المهمة العامة للمديرية التنفيذية للموارد البشرية.

تتمثل فيما يلي:

– فهم وتطبيق السياسات والإجراءات الخاصة بموضوع الموارد البشرية طبقا للإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة.

– المساعدة في إعداد هياكل المؤسسة وتمثيلها.

– التنسيق، الربط، والمراقبة بينها وبين باقي المديريات الأخرى.

ب– مديرية التنظيم وعلاقات العمل

- قدرات المورد البشري التابع للمؤسسة.

– تحديد احتياجات هياكل المؤسسة في ما يخص التكوين و التطوير و المشاركة في تحديد الأهداف.

– تخطيط عمليات التكوين السنوية و تجهيز منشورات الميزانية و متابعتها.

– ضمان متابعة مراكز التكوين التابعين لمديرية التنفيذية للموارد البشرية و تقديم حصيلة الانجازات فيما يخص التكوين[1].

– المساهمة في إنشاء ميزانية العمل و التقدير السنوية الخاصة بالتشغيل.

[1] وثائق من المؤسسة.

– تحقيق الاختيار و التوظيف عن طريق بورصة التشغيل الخاصة بالإطارات السامية.

– اقتراح مخططات حركة الإطارات السامية.

– إضفاء الطابع الرسمي على حركة العمال(إطارات السامية) التابعين للمؤسسة ورفعها للإمضاء على مستوى المدير التنفيذي للموارد البشرية.

– تحديد ووضع نظام وميكانيزمات تقييم القدرات للإطارات السامية .

– وضع ومتابعة تطبيق الإجراءات وتعليمات التسيير المتعلقة بالاختيار والتوظيف تسيير المسار المهني التكوين و المنظم للقدرات على مستوى الهياكل المركزية التنفيذية.

– تقديم المساعدة للهياكل القاعدية فيما يخص تكوين الموارد البشرية.

– تطوير علاقات مع المعاهد و الجمعيات و المنظمات المتخصصة.

– السهر على تطوير القدرات و الكفاءات المهنية للعمال الذين هم تحت سلطتها.

– تسيير العمال الذين هم تحت السلطة و تحديد المصالح و الأهداف و تقييم أدائها و الحرص على الانضباط و تطوير روح الجماعة.

– السهر على حفظ الوثائق و المحاور الخاصة بهيكلها.

ج– مديرية الدراسات والتخطيط.

تتكون من مكاتب وهي: دائرة التخطيط والميزانية، دائرة الدراسات.

– ومن مهام هذه الدائرة :

– ربط التخطيط للموارد البشرية مع مختلف مستويات هياكل المؤسسة.

– عرض التغيرات في الميزانية والأهداف من الأشغال كتلة الأجور، التدريب والتنمية، الموارد البشرية.....

– دعم وإعداد المخططات السنوية والتأكيد على تنفيذها ومتابعتها.

– إعداد الميزانية السنوية للميزانية البشرية ومتابعة تحقيقها.

– تحضير التقارير الدورية للنشاط ميزانية شهرية، ملاحظة العناصر، الوضع الراهن.

– إيداع وابتكار بنك المعلومات المرتبطة بنشاط الموارد البشرية[1].

– المشاركة في الأعمال الإبداعية المدونة في موضوع العمل.

[1] وثائق من المؤسسة.

– تأكيد على السهر الدائم والفعال في تقنيات التسيير.

د– مديرية التدريب والتنظيم

تتكون من الدوائر التالية: – دائرة التدريب – دائرة تسيير الكفاءات

– دائرة التعيين والترقية.

ومن مهامها:

– تسيير الإطارات العليا للشركة في ميدان التكوين و متابعة التكوينات التي تجري في الخارج.

– إعداد إستراتيجية المؤسسة في مجال التكوين وتطوير العمال.

– متابعة الانجازات على مستوى المؤسسة في مجال تدريب وتطوير الكفاءات[1].

[1] وثائق من المؤسسة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة و تحليل نتائجها

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أراء العينة محل الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة لدى العاملين في مؤسسة نفطال.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

هي عبارة عن مجموعة الخطوات التي يتبعها الباحث ليصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة كما تعتبر الطريقة والأسلوب المنظم الذي يسخر بكل محتوياته لحل مشكلة الدراسة كما أنها العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع البيانات والحقائق عن المشكلة محل الدراسة لتفسيرها من خلال الرجوع إلى الوثائق المختلفة من كتب ومجلات وغيرها من المراجع، وكذا استخدام برنامج الحزم الإحصائية spss في عملية تحليل نتائج الاستبانة.

1-مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على الباحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، حيث اعتمدنا في دراستنا على فئة الإداريين في مؤسسة نفطال البالغ عددهم 91عامل ولقد تم اختيار عينة مكونة من 40عامل من مجتمع الدراسة وبعد توزيع الاستبانات تم استرجاع 36منها، وبالتالي وصل عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل إلى36 استبانة.

2-أدوات الدراسة: بالاعتماد على بعض الدراسات والمراجع تم تصميم استبانة بهدف جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم عرضها على المشرف ثم على مجموعة من الأساتذة المحكمين في الجامعة، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم توزيع مجموعة من الاستبانات على عينة الدراسة من الأفراد العاملين في مؤسسة نفطال.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبانة

1-صدق المحكمين

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين البالغ عدد (03) محكمين من أساتذة في الاختصاص علوم التسيير والمالية، وطُلِب إليهم إبداء الرأي والملاحظات حول مدى انتماء العبارات لأبعاد المتغيرات التي أدرجت فيها، بالإضافة إلى سلامة الصياغة اللغوية، ووضوحها من حيث المعنى، وسهولة الفهم، وأي ملاحظات وتعديلات يرونها مناسبة.

وقد تم إعادة تعديل الاستبانة وفق ما ارتأه السادة المحكمون حيث أصبحت الأداة بعد التحكيم بصورتها النهائية مكونة من (41) عبارة، موزعة على أربعة ابعاد لكل متغير.

2-اختبار التوزيع الطبيعي

تعد خطوة التحقق من التوزيع الطبيعي للبينات من أهم الافتراضات الأساسية للعديد من الاختبارات الإحصائية قبل إجرائها من أهمها معامل بيرسون للارتباط، تحليل الانحدار، تحليل التباين...إلخ، وهنا لابد من الإشارة إلى أنه قد تم الاعتماد على اختبار كلموجروف-سميرنوف، وحتى يتحقق شرط التوزيع الطبيعي لابد أن تكون قيم هذا الاختبار غير دالة إحصائيا. والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (3-1): اختبار كلمجروف-سميرنوف لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

رمز المتغير	متغيرات الدراسة	اختبار كلموجروف- سمينروف		
		قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة
A1_D6	الثقافة التنظيمية	0.128	36	0,141
E1_M6	إدارة المعرفة	0,094	36	0,200
A1_M6	الدرجة الكلية للاستبيان	0,136	36	0,091

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

تبين النتائج الواردة في الجدول (3-1): أن التحقق من التوزيع الطبيعي من خلال اختبار كلموجروف-سميرنوف قد أفضى إلى نتيجة مفادها أن شكل توزيع لمتغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة) والدرجة الكلية للاستبيان كان ضمن حدود التوزيع طبيعي وعليه سنستخدم الاختبارات المعلمية التالية(اختبار التباين المتعدد لدراسة الفروق Manova واختبار التجانس levene'test)، فبالرجوع إلى قيم الاختبار لمتغيرات الدراسة نجدها غير دالة إحصائيا ($p>0.05$).

3-صدق الاتساق الداخلي

أ-الثقافة التنظيمية

في الجدول الآتي نعرض الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط سبيرمان للعبارات (العبارات من نوع الفئات) مع المتغير الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم (3–2) معاملات الارتباط سبيرمان بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية لمتغير الثقافة التنظيمية (N= 36)

البعد	رمز العبارة	العبارة	الاتساق مع الدرجة الكلية للبعد	
			قيمة معامل ارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية
القيم التنظيمية	A1	هناك جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين.	0,484**	0,003
	A2	تعمل المؤسسة على ترسيخ مفهوم العمل الجماعي لدى الموظفين .	0,589**	<0,001
	A3	يلتزم الموظفين بمواعيد العمل.	**0,856****	<0,001
	A4	يدرك الموظفين أنهم مسؤولون عن تحسين أدائهم للعمل دون تدخل الإدارة.	**0,468****	0,004
	A5	تأخذ المؤسسة بأراء الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.	0,677**	<0,001
	A6	هنالك توافق بين قيم الموظف وقيم المؤسسة	0,819**	<0,001
المعتقدات التنظيمية	B1	تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية الإدارية.	0,516**	0,001
	B2	تحدد المؤسسة المكافآت المادية بحسب أداء الموظف.	0,544**	0,001
	B3	توجد رؤية مشتركة في المؤسسة بين الموظفين في جميع المستويات.	0,644**	<0,001

	B4	هناك اعتقاد لدى الموظفين بأن الأجر مرتبط بالأداء.	0,617**	<0,001
الأعراف التنظيمية	C1	تمثل الأعراف السائدة في المؤسسة حافزا مهما للموظفين.	0,719**	<0,001
	C2	تشجع الأعراف السائدة في المؤسسة على قبول التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة لأساليب العمل.	0,686**	<0,001
	C3	تلزم الإدارة بنشر قصص النجاح وإبراز الأعمال والإنجازات.	0,731**	<0,001
	C4	تكرم المؤسسة الموظفين في المناسبات كالأعياد.	0,557**	<0,001
	C5	تقوم المؤسسة بمعاقبة المخالف لقوانينها ولوائحها.	0,621**	<0,001
	C6	المظهر العام للموظفين يظهر صورة المؤسسة.	0,488**	0,003
التوقعات التنظيمية	D1	تقدر المؤسسة جهود الموظفين.	0,612**	<0,001
	D2	تحقق المؤسسة الأمان الوظيفي للموظفين	0,658**	<0,001
	D3	تسعى المؤسسة إلى رفع مكانتها وتعزيزها في نفوس أعضائها.	0,508**	0,002
	D4	يتم تقييم الموظفين من خلال إنتاجيتهم وعملهم في المؤسسة.	0,653**	<0,001
	D5	تعمل المؤسسة في ضوء رؤية واضحة ومحددة.	0,508**	0,002
	D6	تستغل المؤسسة مقدرتها الحالية في	0,823**	<0,001

		صياغة خططها المستقبلية.		
	D7	يتوقع الموظفين تحسين طرق التدريب والتكوين في المؤسسة.	0,520**	0,001

** دال إحصائيا عند 0.01

* دال إحصائيا عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال نتائج الواردة في الجدول رقم (3-2) نجد أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائيا، وهذا ما يدل على علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمتغير الثقافة التنظيمية، وقدرت أعلى قيمة لمعامل الارتباط ($R=0.856, p<0.001$) للعبارة (A3) ، وفي المقابل بلغت أدنى قيمة لمعامل الارتباط ($R=0.468, p<0.05$) للعبارة (A4)، ومنه نستنتج ان جميع العبارات تمثل متغير الثقافة التنظيمية وعليه لا يتم حذف أي عبارة .

ب-إدارة المعرفة

من خلال الجدول التالي نبين اتساق العبارات مع أبعاد المتغير الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم(3-3):معامل ارتباط سبيرمان للرتب بين درجات عبارات أبعاد متغير إدارة المعرفة مع الدرجة الكلية لكل بعد (N=36)

البعد	رمز العبارة	العبارة	الاتساق مع الدرجة الكلية للبعد	
			قيمة معامل ارتباط سبيرمان	مستوى المعنوية
توليد المعرفة	E1	تقوم المؤسسة بانتقاء المعرفة المتاحة من مصادرها المختلفة.	**0,341***	0,042
	E2	توفر المؤسسة وسائل تكنولوجية كالانترنت التي تساعد الموظفين على اكتساب المعرفة.	0,577**	<0,001
	E3	تستفيد المؤسسة من أفكار الموظفين وتسعى إلى تطويرها.	0,848**	<0,001

	E4	يتم توفير البيئة المناسبة التي تدعم نشاطات خلق المعرفة.	0,695**	<0,001
تخزين المعرفة	F1	تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية في حفظ المعرفة.	0,551**	0,001
	F2	تقوم المؤسسة بتحديث المعرفة المخزنة باستمرار.	0,806**	<0,001
	F3	يتم الاحتفاظ بالكوادر البشرية التي تمتاز بالمعارف المتنوعة باعتبارها خزائن معرفية.	0,507**	0,002
	F4	توجد تعليمات واضحة لتنظيم واسترجاع المعارف المخزنة بالمؤسسة.	0,757**	<0,001
التشارك بالمعرفة	S1	يتواصل الموظفين مع بعضهم البعض باستمرار لتبادل الآراء والأفكار.	**0,867****	<0,001
	S2	تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية.	0,775**	<0,001
	S3	تشجع المؤسسة الأفراد على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل.	0,378*	0,023
	S4	يناقش المدير والموظفين قضايا العمل مما يساعد على تبادل المعرفة.	0,656**	<0,001
	S5	تستخدم المؤسسة الوسائل التقنية الحديثة في نقل المعلومات وتبادلها.	0,608**	<0,001
تطبيق المعرفة	M1	يتوفر لدى المسؤولين رؤية واضحة في تطبيق إدارة المعرفة.	0,762**	<0,001
	M2	تمتلك المؤسسة آلية محددة ومعتمدة لتطبيق المعرفة.	0,348*	0,038
	M3	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق	0,671**	<0,001

		المعرفة.		
	M4	تنشر المؤسسة ثقافة تدعم عملية تطبيق المعرفة.	0,355*	0,034
	M5	تشرف فرق وهيئات خاصة من داخل المؤسسة على تطبيق المعرفة.	0,308	0,067

(**): دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.01)

(*): دال احصائيا عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من الجدول رقم (3-3) أن معامل الارتباط بين (M5) وبعد تطبيق المعرفة غير دال إحصائيا لهذا سيتم حذفها، في حين كشفت النتائج أن باقي معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائيا، وهذا ما يدل على علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد متغير إدارة المعرفة، فقد بلغت أعلى قيمة لمعامل الارتباط ($R=0.867, p<0.001$) للعبارة (S1) مع بعد التشارك بالمعرفة، وفي المقابل بلغت أدنى قيمة لمعامل الارتباط ($R=0.341, p<0.05$) للعبارة (E1) مع بعد توليد المعرفة، ومنه نستنتج ان جميع عبارات أبعاد متغير إدارة المعرفة تتمتع بالاتساق الداخلي ماعدا عبارة M5التي ستحذف.

4- ثبات أداة الدراسة

جدول رقم(3-4): قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لكل متغير وللاستبانة ككل (N=36)

متغيرات الدراسة		معامل ثبات ألفا كرونباخ	
رمز المتغير	المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات
A1_D6	الثقافة التنظيمية	23	0,812
E1_M5	إدارة المعرفة	*17	0,737
A1_M5	الدرجة الكلية للاستبيان	40	0,844

(*): العبارة (M5) استبعدت نهائيا من التحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (3-4): أن معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان حققت جميعها قيم عالية ومقبولة لمستوى (0.700) حسب ما أوصى به (Hair 2006)، فبالنسبة لمتغيرات الدراسة حققت الثقافة التنظيمية أعلى قيمة (0.812) لمعامل الثبات، بينما كانت أقل قيمة (0.737) إدارة المعرفة، هذا وبلغت قيمة معامل الثبات للاستبيان ككل (0.844)، وعليه تعبر هذه النتائج على أنه في حالة ما إذا قمنا باستجواب أفراد عينة الدراسة من جديد وفي ظروف مختلفة فإن (95%) من أفراد العينة تكون لهم نفس الإجابة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة وعبارات متغيرات الدراسة

1-عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

أ- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

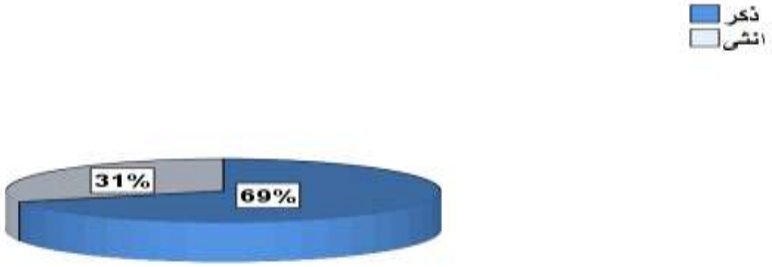
الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس (N=36)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	69.0
	انثى	11	31.0
	المجموع	36	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا الجدول رقم (3-5): أن فئة الذكور تمثل النسبة الأعلى (69%) من تمثيل أفراد عينة الدراسة، بينما تمثل النسبة (31%) المتبقية فئة الإناث في هذه العينة، وهذا يعني أن الفئة الغالبة على هذه العينة داخل مؤسسة نفطال هي فئة الذكور وهذا راجع في نظرنا لطبيعة عمل المؤسسة وحاجتها للذكور من أجل القيام بمختلف المهام كالنقل، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الجنس



المصدر: بناءا على الجدول رقم (3-1)

2-**توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن**

جدول رقم (3-6): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر (N=36)

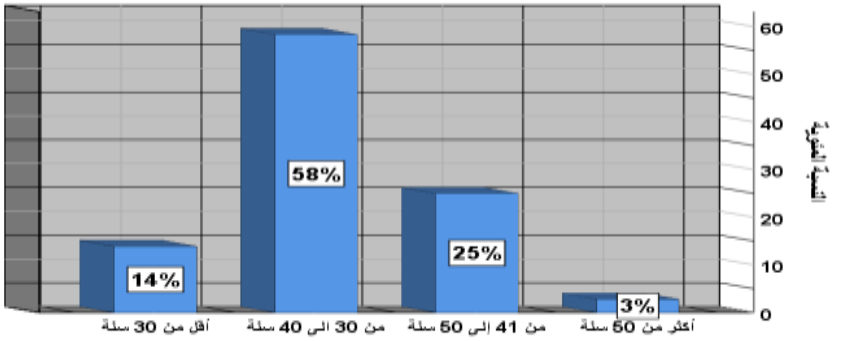
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	05	14.0
	من 30 الى 40 سنة	21	58,0
	من 41 إلى 50 سنة	09	25,0
	أكثر من 50 سنة	01	03,0
	المجموع	36	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين **بالاعتماد** على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-6) نجد أن أعلى نسبة (58 %) من أفراد عينة الدراسة داخل مؤسسة نفطال تقع أعمارهم في الفئة [من 30 إلى 40 سنة] وهذا بسبب قيام الأفراد بإتمام الدراسة أولا مع القيام بالتكوين اللازم لشغل الوظيفة تكون أعمارهم قد تجاوزت30سنة، تليها الفئة العمرية [من 41 إلى 50 سنة] بنسبة (25%)، ثم فئة [أقل من 30 سنة] بنسبة (14%)، في حين أن أدنى نسبة (03%) من أفراد عينة الدراسة

ينتمون إلى الفئة العمرية [أكثر من 50سنة] وغالبا يرجع هذا إلى إحالة هذه الفئة إلى التقاعد، والشكل التالي يبين ذلك.

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: بناءا على الجدول رقم (3-6)

3-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

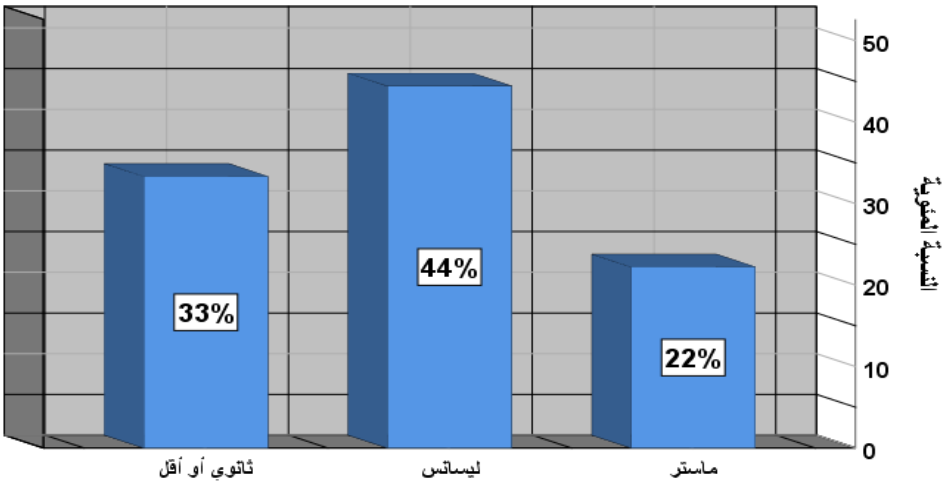
الجدول رقم(3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي (N=36)

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي أو اقل	12	33.0
	ليسانس	16	44.0
	ماستر	08	22.0
	المجموع	36	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-7) نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة داخل مؤسسة نفطال من حاملي شهادة ليسانس بنسبة (44%) وهذا نظرا للتخصصات التي تحتاجها المؤسسة لتغطية متطلبات العمل، تليها نسبة (33%) من ذوي المستوى الدراسي الثانوي أو أقل، في حين بلغت أدنى نسبة (22%) من أفراد عينة الدراسة من حاملي شهادة ماستر، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3-5): توزيع النسبي لموظفي عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من بناءا على الجدول رقم (3-8)

5-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية

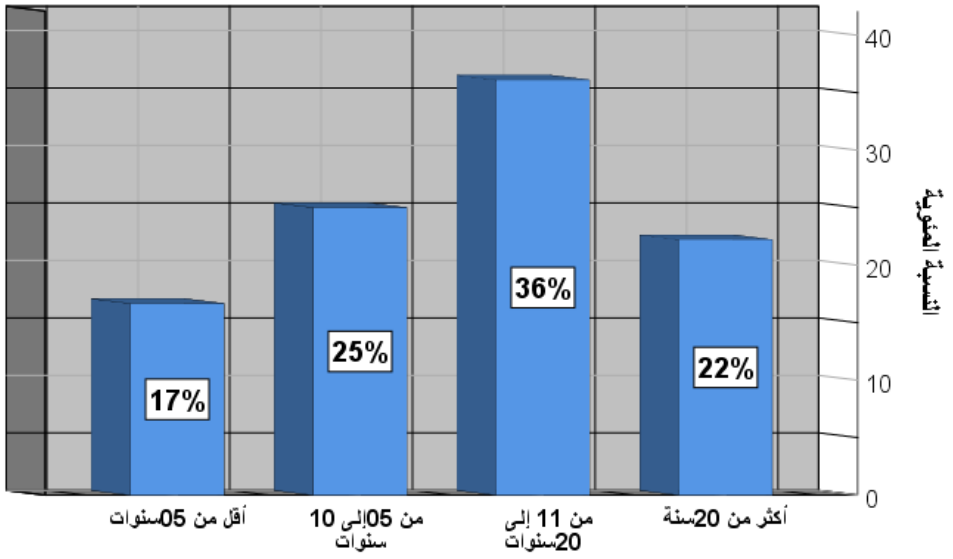
الجدول رقم(3-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية (N=36)

البينات		التكرارات	النسبة المئوية
الوظيفة	أقل من 05سنوات	06	17.0
	من 05إلى 10 سنوات	09	25.0
	من 11 إلى 20سنة	13	36.0
	أكثر من 20سنة	08	22.0
	المجموع	36	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-8) نجد أن أعلى نسبة (36 %) من أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الأقدمية داخل مؤسسة نفطال ينتشرون في الفئة [من 11إلى 20 سنة]، تليها الفئة العمرية [من 05 إلى 10سنة] بنسبة (25%)، ثم فئة [أكثر من 20 سنة] بنسبة (22%)، في حين أن أدنى نسبة (17%) من أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية [أقل من 05 سنة]، والشكل التالي يبين ذلك.

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتspss

2- تحليل آراء وإجابات موظفي عينة الدراسة حول متغيرات وأبعاد الدراسة

تشير الجداول رقم(3-6) و (3-7)و(3-8)، إلى نتائج تحليل اراء موظفي عينة الدراسة واستجاباتهم البالغ عددهم (36) من الأفراد العاملين بمؤسسة نفطال (المدية) حول عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة وتتضمن الجداول الأوساط الحسابية الموزونة للعبارات والانحرافات المعيارية لغرض تشخيص مدى تشتت الإجابات عن أوساطها الحسابية.

والجدول رقم(3-9) يوضح درجات مقياس ليكارت (Likert)الخماسي:

المتوسط	الدرجة
1-1.79	غير موافق بشدة
1.8-2.59	غير موافق
2.6-3.39	محايد
3.4-4.19	موافق
4.2-5	موافق بشدة

أ-تحليل آراء وإجابات موظفي عينة الدراسة حول عبارات متغير الثقافة التنظيمية

يتضمن الجدول التالي الأوساط الحسابية الموزونة لعبارات متغير الثقافة التنظيمية والانحرافات المعيارية لغرض تشخيص مدى تشتت الاجابات عن اوساطها الحسابية. كما يأتي:

الجدول (3-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد متغير الثقافة التنظيمية. (N=36)

البعد	رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
البعد الأول: القيم التنظيمية	A1	هناك جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين.	3,389	0,766	محايد
	A2	تعمل المؤسسة على ترسيخ مفهوم العمل الجماعي لدى الموظفين.	3,528	0,736	موافق
	A3	يلتزم الموظفين في المؤسسة بمواعيد العمل.	3,361	0,867	محايد
	A4	يدرك الموظفين أنهم مسؤولون عن تحسين أدائهم في العمل دون تدخل الإدارة.	3,556	0,809	موافق
	A5	تأخذ المؤسسة بآراء الموظفين في عملية اتخاذ القرار.	2,722	0,659	محايد
	A6	هناك توافق بين قيم الموظف وقيم المؤسسة.	3,417	0,906	موافق
	A_1	المتوسط العام للبعد الأول	3,329	0,534	محايد
البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية	B1	تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية الإدارية.	3,222	0,591	محايد
	B2	تحدد المؤسسة المكافآت المادية بحسب أداء الموظف.	3,250	0,649	محايد

	B3	توجد رؤية مشتركة في المؤسسة بين الموظفين في جميع المستويات.	3,417	0,649	موافق
	B4	هناك اعتقاد لدى الموظفين بأن الأجر مرتبط بالأداء.	3,694	0,624	موافق
	B_4	المتوسط العام للبعد الثاني	3,396	0,389	محايد
البعد الثالث: الأعراف التنظيمية	C1	تمثل الأعراف السائدة في المؤسسة حافزا مهما للموظفين.	2,444	0,558	غير موافق
	C2	تشجع الأعراف السائدة في المؤسسة على قبول التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة لأساليب العمل.	2,361	0,487	غير موافق
	C3	تلتزم الإدارة بنشر قصص النجاح وإبراز الأعمال والإنجازات.	2,954	0,847	محايد
	C4	تكرم المؤسسة الموظفين في المناسبات كالأعياد.	3,444	0,558	موافق
	C5	تقوم المؤسسة بمعاقبة المخالفين لقوانينها ولوائحها.	3,417	0,649	موافق
	C6	المظهر العام للموظفين يظهر صورة المؤسسة.	3,667	0,632	موافق
	C_6	المتوسط العام للبعد الثالث	2,949	0,365	محايد
البعد الرابع: التوقعات التنظيمية	D1	تقدر المؤسسة جهود الموظفين.	3,806	0,668	موافق
	D2	تحقق المؤسسة الأمان الوظيفي للموظفين .	4,222	0,681	موافق بشدة
	D3	تسعى المؤسسة إلى رفع مكانتها وتعزيزها في نفوس أعضائها.	3,333	0,586	موافق
	D4	يتم تقييم الموظفين من خلال	3,194	0,668	موافق

		إنتاجيتهم وعملهم في المؤسسة.			
	D5	تعمل المؤسسة في ضوء رؤية واضحة ومحددة.	3,417	0,604	موافق
	D6	تستغل المؤسسة مقدرتها الحالية في صياغة خططها المستقبلية.	3,611	0,803	موافق
	D7	يتوقع الموظفين تحسين طرق التكوين والتدريب في المؤسسة.	4,333	0,632	موافق بشدة
	D_6	المتوسط العام للبعد الرابع	3,597	0,444	موافق
المتغير المستقل: ثقافة التنظيمية	A1_ D6	المتوسط العام للمتغير المستقل	3,310	0.300	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (3-10) أن المتوسط العام لمتغير الثقافة التنظيمية جاء بدرجة "محايد" حيث بلغ (3.310) وبانحراف معياري قدره (0.300) يشير إلى تجانس أراء أفراد عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير، وفيما يأتي الوصف التفصيلي لآراء واستجابات افراد عينة الدراسة حول كل بُعد من ابعاد الثقافة التنظيمية، وعلى النحو الأتي:

– القيم التنظيمية:

يلاحظ في الجدول رقم (3-10) أن معدل الإجابات الخاص ببعد القيم التنظيمية بلغ (3.329) وبدرجة متوسطة وبانحراف معياري عام بلغ (0.534) ما يشير إلى انسجام إجابات العينة اتجاه هذا البعد، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الثالثة بناءا على سلم تقدير عينة الدراسة في مؤسسة نفطال.

أن العبارة (A4) التي نصت على " **يدرك الموظفون أنهم مسؤولون عن تحسين أدائهم للعمل دون تدخل الإدارة**" أي كل يعرف مسؤوليته اتجاه عمله حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.556) وبانحراف معياري (0.809) معبرا عن عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، في حين حصلت العبارة (A5) الخاصة ب " **تأخذ المؤسسة بآراء الموظفين في عملية اتخاذ القرارات** " على أدنى متوسط حسابي (2.722) وبانحراف معياري بلغ (0.659) يدل على تجانس في

اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة وهذا راجع في نظرنا إلى أن هناك قرارات لا تفوض للموظفين ولكن تبقى بين مسؤولي الإدارة العليا في المؤسسة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة انحصار المتوسطات الحسابية بين (3.556)-(2.722)، اذ تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (المحايد) ودرجة (موافق) وهذا يدل على انطباع ايجابي نوعا ما لدى افراد عينة الدراسة اتجاه بعد القيم التنظيمية داخل مؤسسة نفطال.

– بعد المعتقدات التنظيمية:

يلاحظ في الجدول رقم (3-10) أن معدل الإجابات الخاص ببعد المعتقدات التنظيمية بلغ (3.400) وبدرجة مرتفعة وبانحراف معياري عام بلغ (0.504) ما يشير إلى انسجام إجابات العينة اتجاه هذا البعد، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الثانية بناءا على سلم تقدير عينة الدراسة في مؤسسة نفطال أن العبارة (B4) التي نصت على "**هناك اعتقاد لدى الموظفين بأن الأجر مرتبط بالأداء**" حازت على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.649) وبانحراف معياري (0.624) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة وهذا ما يفسر أن المؤسسة تمنح الأجر حسب أداء العامل، في حين حصلت العبارة (B1) الخاصة ب " **تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية الإدارية** " على أدنى متوسط حسابي (3.222) وبانحراف معياري بلغ (0.591) يدل على تجمع في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة،وهذا ما يؤكد أن معتقدات الموظفين لا تتطابق والمعتقدات الإدارية.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة انحصار المتوسطات الحسابية بين (3.694) و (3.222)، إذ تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (المحايد) ودرجة (موافق) وهذا يدل على وجود انطباع إيجابي في إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه عبارات بعد المعتقدات التنظيمية.

– بعد الأعراف التنظيمية:

يلاحظ في الجدول رقم (3-10) أن معدل الإجابات الخاص ببعد الأعراف التنظيمية بلغ (2.949) وبدرجة متوسطة وبانحراف معياري عام بلغ (0.365) ما يشير إلى انسجام إجابات العينة اتجاه هذا البعد، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الرابعة والاخيرة بناءا على سلم تقدير عينة الدراسة في مؤسسة نفطال.

أن العبارة (C6) التي نصت على " **المظهر العام للموظفين يظهر صورة المؤسسة**" حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.667) وبانحراف معياري (0.365) معبرا عن عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة وهذا ما يعني أن المظهر العام للموظفين لا يظهر صورة

المؤسسة كالزي الموحد، في حين حصلت العبارة (C2) الخاصة ب " **تشجع المؤسسة الأعراف السائدة في المؤسسة على قبول التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة لأساليب العمل** " على أدنى متوسط حسابي (2.361) وبانحراف معياري بلغ (0.487) يدل على عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة وهذا يفسر أن المؤسسة لا تفتح آفاق جديدة لأساليب العمل.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة انحصار المتوسطات الحسابية بين (3.667)-(2.361)، اذ تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (غير موافق) ودرجة (موافق) وهذا يدل على اختلاف من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الأعراف التنظيمية.

– بعد التوقعات التنظيمية:

يلاحظ في الجدول رقم (3-10) أن معدل الإجابات الخاص ببعد الأفراد بلغ (3.597) وبدرجة مرتفعة وبانحراف معياري عام بلغ (0.444) ما يشير إلى انسجام إجابات العينة اتجاه هذا البعد، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الأولى بناءا على سلم تقدير عينة الدراسة في مؤسسة نفطال.

إن العبارة (D7) التي نصت على " **يتوقع الموظفون تحسين طرق التدريب والتكوين في المؤسسة**" حازت على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (4.333) وبانحراف معياري (0.632) معبرا عن عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة وهذا دليل على أن المؤسسة تتبع أساليب التدريب والتكوين ، في حين حصلت العبارة (D4) الخاصة ب " **يتم تقييم الموظفين من خلال انتاجيتهم وعملهم في المؤسسة** " على أدنى متوسط حسابي (3.194) وبانحراف معياري بلغ (0.668) يدل على تجانس في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة انحصار المتوسطات الحسابية بين (4.333)-(3.194)، اذ تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (محايد) ودرجة (موافق بشدة) وهذا يدل على انطباع ايجابي لدى افراد عينة الدراسة اتجاه عبارات بعد التوقعات التنظيمية.

ب – **تحليل آراء وإجابات موظفي عينة الدراسة حول عبارات أبعاد متغير إدارة المعرفة**

يتضمن الجدول التالي الأوساط الحسابية الموزونة لعبارات متغير إدارة المعرفة والانحرافات المعيارية لغرض تشخيص مدى تشتت الاجابات عن اوساطها الحسابية. كما يأتي:

الجدول (3–11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد متغير إدارة المعرفة. (N=36)

البعد	رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
البعد الأول:توليد المعرفة	E1	تقوم المؤسسة بانتقاء المعرفة المتاحة من مصادرها المختلفة.	3,333	1,014	محايد
	E2	توفر المؤسسة وسائل تكنولوجية كالانترنت التي تساعد الموظفين على اكتساب المعرفة.	3,861	0,683	موافق
	E3	تستفيد المؤسسة من أفكار الموظفين وتسعى إلى تطويرها.	3,528	0,910	موافق
	E4	يتم توفير البيئة المناسبة التي تدعم نشاطات خلق المعرفة.	3,472	0,971	موافق
	E_4	المتوسط العام للبعد الأول	3,549	0,537	موافق
البعد الثاني: تخزين المعرفة	F1	تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية لحفظ المعرفة.	3,611	0,803	موافق
	F2	تقوم المؤسسة بتحديث المعرفة المخزنة باستمرار.	3,111	0,667	محايد
	F3	يتم الاحتفاظ بالكوادر البشرية التي تمتاز بالمعارف المتنوعة باعتبارها خزائن معرفية.	3,139	0,683	محايد
	F4	توجد تعليمات واضحة لتنظيم واسترجاع	3,278	0,779	محايد

		المعارف المخزنة بالمؤسسة.			
	F_4	المتوسط العام للبعد الثاني	3,285	0,479	محايد
البعد الثالث: التشارك بالمعرفة	S1	يتواصل الموظفون مع بعضهم البعض باستمرار لتبادل الأفكار والأراء.	3,556	0,939	موافق
	S2	تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية.	3,389	0,934	محايد
	S3	تشجع المؤسسة الأفراد على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل.	2,806	0,467	محايد
	S4	يناقش المدير والموظفين قضايا العمل مما يساعد على تبادل المعرفة.	3,361	0,543	محايد
	S5	تستخدم المؤسسة الوسائل التقنية الحديثة في نقل المعلومات وتبادلها.	3,778	0,681	موافق
	S_5	المتوسط العام للبعد الثالث	3,378	0,499	محايد
البعد الرابع: تطبيق المعرفة	M1	يتوفر لدى المسؤولين رؤية واضحة في تطبيق إدارة المعرفة.	3,500	0,878	موافق
	M2	تمتلك المؤسسة آلية محددة ومعتمدة لتطبيق إدارة المعرفة.	3,333	0,535	محايد
	M3	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.	3,528	0,878	موافق
	M4	تنشر المؤسسة ثقافة تدعم عملية تطبيق إدارة المعرفة.	3,667	0,793	موافق
	M_5*	المتوسط العام للبعد الرابع	3,556	0,537	موافق
المتغير التابع:	E1_m6	المتوسط العام للمتغير التابع	3,482	0,333	موافق

إدارة المعرفة					

*قمنا بحذف العبارة (M5) واحتفضنا برمز المتغير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

تبين النتائج الواردة في الجدول رقم (3-11) أن المتوسط العام لمتغير إدارة المعرفة بلغ (3.428) وبدرجة مرتفعة نوعا ما وانحراف معياري قدره (0.333) ما يشير إلى اتفاق ايجابي من قبل أفراد عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير، وفيما يأتي الوصف التفصيلي لآراء واستجابات افراد عينة الدراسة حول كل بُعد من أبعاد متغير إدارة المعرفة، وعلى النحو الأتي:

- بعد توليد المعرفة:

يلاحظ في الجدول رقم (3-11) أن معدل الإجابات الخاص ببعد العمليات بلغ (3.549) وبدرجة كبيرة وانحراف معياري عام بلغ (0.537) ما يشير إلى انسجام إجابات العينة اتجاه هذا البعد، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الثانية بناءا على سلم تقدير عينة الدراسة في مؤسسة نفطال.

أن العبارة (E2) التي نصت على " **توفر المؤسسة وسائل تكنولوجية كالانترنت التي تساعد الموظفين على اكتساب المعرفة**" حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.861) وبانحراف معياري (0.683) نتيجة مواكبة المؤسسة للتطورات التكنولوجية و هذه المؤشرات دليل على عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة ، في حين حصلت العبارة (E1) الخاصة ب " **تقوم المؤسسة بانتقاء المعرفة المتاحة من مصادرها الخاصة** " على أدنى متوسط حسابي (3.333) وبانحراف معياري بلغ (1.014) يدل على عدم تجانس في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة انحصار المتوسطات الحسابية بين (3.861)-(3.333)، إذ تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (المحايد) ودرجة (موافق) وهذا يدل على انطباع إيجابي لدى أفراد عينة الدراسة اتجاه عبارات بعد العمليات.

– بعد تخزين المعرفة:

يلاحظ في الجدول رقم (3-11) أن معدل الإجابات الخاص ببعد تخزين المعرفة بلغ (3.285) وبانحراف معياري عام بلغ (0.479) ما يشير إلى انسجام إجابات العينة اتجاه هذا البعد، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الرابعة والأخيرة بناءا على سلم تقدير عينة الدراسة في مؤسسة نفطال.

أن العبارة (F1) التي نصت على " **تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية في حفظ المعرفة**" حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.611) وبانحراف معياري (0.803) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة وهذا دليل على أن المؤسسة تستعمل الوسائل التقنية الحديثة في تخزين معلوماتها، في حين حصلت العبارة (F2) الخاصة ب " **تقوم المؤسسة بتحديث المعرفة المخزنة باستمرار** " على أدنى متوسط حسابي (3.111) وبانحراف معياري بلغ (0.667) يدل على تجمع في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة وهذا ما يعني أن المؤسسة لا تقوم بتحديث معرفتها المخزنة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة انحصار المتوسطات الحسابية بين (3.611)و(3.11) إذ تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (المحايد) ودرجة (موافق) وهذا يدل على وجود اختلاف في إجابات افراد عينة الدراسة اتجاه عبارات بعد تخزين المعرفة.

– بعد التشارك بالمعرفة:

يلاحظ في الجدول رقم (3-11) أن معدل الإجابات الخاص ببعد التشارك بالمعرفة بلغ (3.378) وبدرجة متوسطة وانحراف معياري عام بلغ (0.504) ما يشير إلى انسجام إجابات العينة اتجاه هذا البعد، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الثالثة بناءا على سلم تقدير عينة الدراسة في مؤسسة نفطال.

أن العبارة (S5) التي نصت على " **تستخدم الوسائل التقنية الحديثة في نقل المعلومات وتبادلها**" حازت على اعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.778) وبانحراف معياري (0.681) معبرا عن عدم وجود تباين في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة وهذا راجع إلى المستوى العلمي الجيد للعمال الذي يسمح لهم باستخدام الوسائل التكنولوجية وتبادل المعلومات بواسطتها، في حين حصلت العبارة (S3) الخاصة ب " **تشجع المؤسسة الأفراد على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل** " على أدنى متوسط حسابي (2.806) وبانحراف معياري بلغ (0.467) يدل على عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة وهذا ما يحد من حرية عرض الأفكار الجديدة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة انحصار المتوسطات الحسابية بين (3.778)-(2.806)، اذ تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (محايد) ودرجة (موافق) وهذا يدل على انطباع ايجابي نوعا ما من قبل أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التشارك بالمعرفة.

- بعد تطبيق المعرفة:

يلاحظ في الجدول رقم (3-11) أن معدل الإجابات الخاص ببعد الأفراد بلغ (3.556) وبدرجة مرتفعة وبانحراف معياري عام بلغ (0.537) ما يشير إلى انسجام إجابات العينة اتجاه هذا البعد، وقد حاز هذا البعد على المرتبة الأولى بناءا على سلم تقدير عينة الدراسة في مؤسسة نفطال.

أن العبارة (M4) التي نصت على " **تنشر المؤسسة ثقافة تدعم عملية تطبيق المعرفة**" حازت على أعلى المتوسطات الحسابية وبمقدار (3.667) وبانحراف معياري (0.793) معبرا عن عدم وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة وهذا يدل على أن مؤسسة نفطال تعمل على تطبيق إدارة المعرفة من خلال نشر ثقافة داعمة لها، في حين حصلت العبارة (M2) الخاصة ب " **تمتلك المؤسسة آلية محددة ومعتمدة لتطبيق المعرفة** " على أدنى متوسط حسابي (3.333) وبانحراف معياري بلغ (0.535) يدل على تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة الأمر الذي يفسر عدم وجود آلية محددة وواضحة لتطبيق المعرفة في المؤسسة.

ويلاحظ أيضا من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة انحصار المتوسطات الحسابية بين(3.667)-(3.333)، اذ تتجمع هذه النتائج وفقا لمقياس (Likert) بين درجة (محايد) ودرجة (موافق) وهذا يدل على انطباع إيجابي نوعا ما لدى افراد عينة الدراسة اتجاه عبارات بعد تطبيق المعرفة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

نحاول من خلال هذا المطلب التحقق من صحة فرضيات الدراسة الميدانية، حيث نحاول من خلال الفرضيتين الأوليتين تحقق من وجود فروق في متغير الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة معا تعزى إلى المتغيرات الشخصية وهذا باستخدام تحليل التباين المتعدد (Manova). ثم من خلال الفرضية الثالثة نتعرف على درجة تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

1-اختبار الفرضيات:

- (H0): مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة نفطال لا يفوق درجة الحياد.

– (H1): مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة نفطال يفوق درجة الحياد.

–(H0):لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ماجاء في الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

–(H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ماجاء في الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

–(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية$a \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة نفطال.

–(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية$a \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة نفطال.

الجدول رقم (3–12): نتائج تحليل التباين المتعدد (اختبار F لفحص فرضيات) (N=36)

مصدر التباين	الثقافة التنظيمية				
	قيمة F	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة
الجنس	0,667	1	0,065	0,065	0,422
(Lvene test):$_{(4,31)}$= 0.527,p= 0.214					
مصدر التباين	Fقيمة	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة
العمر	0,494	3	0,143	0,048	0,690
المؤهل العلمي	1,392	2	0,026	0,135	0,266
سنوات الأقدمية	0,102	3	0,270	0,010	0,958
الخطأ	–	–	2.517	0.097	–
المجموع	–	–	397.727	0.129	–

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يلاحظ من الجدول رقم (3-12) أن اختبار التجانس لمتغير الثقافة التنظيمية غير دال إحصائيا (Lvene test =0.527,p>0.05) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه يمكن مواصلة التحليل ، فقد بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على **أن مستوى موافقة عينة أفراد الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة نفطال يفوق مستوى الحياد ومنه نقبل الفرضية البديلة.**

الجدول رقم (3-13): نتائج تحليل التباين المتعدد (اختبار F لفحص فرضيات)(N=36)

مصدر التباين	إدارة المعرفة				
	قيمة F	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة
الجنس	3,367	1	0,433	0,433	0,422
(Lvene test):$_{(4,31)}$= 0.849,p= 0.172					
مصدر التباين	قيمةF	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة
العمر	0,069	3	0,026	0,009	0,690
المؤهل العلمي	0,110	2	0,028	0,014	0,266
سنوات الأقدمية	0,783	3	0,302	0,101	0,958
الخطأ	-	-	3.341	0.129	-
المجموع	-	-	430.574		-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يلاحظ من الجدول رقم (3-13) أن اختبار التجانس لمتغير إدارة المعرفة غير دال إحصائيا (Lvene test =0.849,p>0.05) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه يمكن مواصلة التحليل ، فقد بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى

الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على **أن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ماجاء في الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.**

يوضح الجدول التالي خلاصة المؤشرات التحليلية لعلاقات التأثير المباشرة بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع: إدارة المعرفة.

الجدول رقم (3-14): ملخص نتائج تحليل الانحدار للأثر المباشر للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.

النموذج	المتغير التابع			
	(إدارة المعرفة)Y			
المتغير المستقل	أوزان الانحدار B		الخطأ المعياري SE	مستوى الدلالة P
(الثقافة التنظيمية) X	A	0,579	0,172	0,002
الثابت	Iy	1.523	0.570	0.012
R^2= 0,251 $F(1,34)$= 11,40, P<0,005				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

تبين النتائج الواردة في الجدول (3-14) نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط، حيث يلاحظ ان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) يمكن أن تستخدم للتنبؤ بإدارة المعرفة، إذ كانت قيمة $F_{(4,30)}$= 11.40,p<0.005 وهذا ما يدل على صلاحية النموذج، في حين بلغت قيمة معامل التحديد R^2= 0,251 ما يعني أن الثقافة التنظيمية تفسر (25.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد إدارة المعرفة، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

إدارة المعرفة= الثقافة التنظيمية*(0.579) + (1.523)

بالرجوع إلى الجدول رقم (3-14) نلاحظ أن درجة تنبؤ الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة كانت ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة B= 0.579,p>0.005 ، وعليه نستنتج أن الزيادة بدرجة واحدة في الثقافة التنظيمية من قبل مؤسسة نفطال يؤدي إلى زيادة تطبيق إدارة المعرفة. ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية

البديلة التي تنص على أن: **وجود أثر للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة نفطال عند مستوى المعنوية 0.05≥a بنسبة 25%**.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية والتعليق عليها وتفسيرها، إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد توصلنا من خلال ذلك إلى النتائج التالية:

- هنالك موافقة من طرف أفراد عينة الدراسة على أن هنالك ثقافة تنظيمية تفوق درجة الحياد في مؤسسة نفطال بالمدية.
- هناك توافق يفوق درجة الحياد بين أفراد عينة الدراسة على أن هناك تطبيق لإدارة المعرفة داخل المؤسسة.

وبعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى أن درجة تأثير الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة تقدر بنسبة25٪.

الخاتمة

حاولنا من خلال بحثنا بشقيه النظري والتطبيقي أن نبرز الأثر الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة حيث أصبحت منظمات الأعمال تتأثر بالتغيرات التي تحدث على البيئة التي تنشط فيها، ما يجعلها في حالة عدم استقرار وتؤثر على ثقافتها وأفرادها، لذلك وجب عليها إيجاد ثقافة تنظيمية قوية من خلال تكوين رؤية مشتركة مع أفرادها للتمسك بها بشدة وتجنب مقاومتها لأنها من إنشائهم حيث لا 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 وتشاركها وتطبيقها في الواقع العملي داخل المنظمة، لأن مشاركة كهذه تحفزهم للتعرف أكثر على مهامهم وتنشر الثقة بينهم عند تشاركهم للمعارف فيعملون على تقديم الأفضل مما لديهم لتطبيق تلك المعارف.

اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل العمل الجماعي و روح الفريق، التعاون، احترام الوقت، الانضباط...

و حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات الفرعية المستوحاة من الإشكالية الرئيسية والتي وضعنا من أجلها مجموعة من الفرضيات التي تم اختبارها، فتوصلنا إلى الآتي:

1- مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة نفطال يفوق درجة الحياد وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

3-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية الإحصائية $a \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة نفطال بنسبة 25% وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

النتائج النظرية:

1- تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.

2- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهميتها والوظائف التي تؤديها.

3-تسعى المنظمات لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.

4 - تعزيز الثقافة القوية تؤدي إلى تشجيع العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم.

5- العمل الجماعي ينعكس إيجابا على المنظمة من خلال تبادل الأفكار والخبرات بين العاملين.

-6 للثقافة التنظيمية دور هام في تحقيق التكيف والتكامل الداخلي بين أفراد المنظمة كما أنها موجه رئيسي لسلوكيات الأفراد وجهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

7-عمليات إدارة المعرفة يجب أن لا تكون ظرفية أو في أوقات محددة بل يجب أن تكون بصفة دائمة ومستمرة.

8- حسن استثمار المعرفة التي يمتلكها العاملون وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم والأخذ بآرائهم.

9- إن عملية تحفيز العاملين تؤدي إلى تطوير مهاراتهم وترجمتها إلى معارف يتم الاستفادة منها.

10- لنجاح عمليات إدارة المعرفة يجب توفر الوقت اللازم .

11-إن مواكبة الأساليب والمنهجيات والممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المعرفة لتحسين وتطوير واستثمار المخزون المعرفي المتوفر لدى العمال والاهتمام به كثروة كبيرة تزيد من النجاح.

12- إن وجود ثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة لإدارة المعرفة يحقق أهداف المنظمة.

النتائج التطبيقية

1- توجد ثقافة تنظيمية تساوي درجة الحياد في مؤسسة نفطال.

2- مستوى موافقة عينة الدراسة حول أبعاد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة نفطال يساوي درجة الحياد.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة نفطال بنسبة 25%.

اقتراحات

1- على مؤسسة نفطال أن تهتم أكثر بنشر الثقافة التنظيمية الإيجابية والداعمة لتطبيق إدارة المعرفة.

2- تشجيع العمل المشترك وتنسيق الجهود بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية من أجل التكامل وديمومة العمل في المؤسسة وتشجيع الأفكار والاقتراحات.

3- فتح قنوات اتصال مباشرة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية واعتماد سياسة الباب المفتوح مما يسمح للعمال بالإبلاغ عن أي مشكلة.

آفاق الدراسة

1- الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين الأداء.

2- الثقافة التنظيمية ومساهمتها في خلق الميزة التنافسية.

3- إدارة المعرفة ودورها في استثمار رأس المال البشري.

4- إدارة المعرفة ودورها في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

قائمة المراجع

أولا: باللغة العربية

1- الكتب

1. أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار الخوارزمي العلمية، السعودية،2013.

2. أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.

3. أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية، الأردن، عمان، 2008.

4. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التنظيم، منشورات المؤسسة العربية، 2008.

5. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر، الأردن، 2007.

6. تشارلز و جاريث، الإدارة الإستراتيجية الجزء الأول، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001.

7. جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية،2006.

8. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.

9.جلاب إحسان، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

10.جيرالد جرينبرج وروبارت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب الدكتور رفاعي محمد رفاعي، والدكتور إسماعيل بسيوني، الطبعة السابعة، دار المريخ، السعودية،2004.

11.حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2009.

12.حسين عجلان حسن، إستراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

13.ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

14.رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.

15.زياد حمد القطارنة، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.

16.سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والاستراتيجيات والتطبيقات، مركز البحوث، معهد الإدارة العليا، السعودية، 2009.

17.سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، مصر، 1998.

18.سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقات في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.

19. طاهر علاء، إدارة المعلومات والمعرفة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، الأردن، 2010.

20.عبد الستار العلي وآخرون، المداخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

21.عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، الأردن، 2012.

22.علاء فرج، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

23.ماجد عبد المهدي، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

24. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، الطبعة الرابعة، الأردن، 2004.

25.محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الطبعة الأولى مصر، 2002.

26.محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005.

27.مصطفى محمود أبوبكر، دليل التفكير الإستراتيجي إعداد الخطة الاستمرارية، الدار الجامعية مصر، 2000.

28.ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

29. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية،2008.

30. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

2- الأطروحات و الرسائل

31.أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة،2013/2012.

32.أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، مذكرة ماجيستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.

33.إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي ، محافظة غزة، كلية التجارة قسم الأعمال، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2011.

34.إيمان قحموش، دور إدارة المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن، مذكرة ماجيستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2012.

35.تهاني فيصل أبو معمر، دور ممارسة الإدارة المعرفية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، دراسة تطبيقية على مدراء وكالة الغوث في فلسطين، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في القيادة والإدارة، فلسطين 2017.

36.حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وأثرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير تخصص القيادة والإدارة، فلسطين، 2016.

37.ربحاوي محمد، غزازي حفصة، دور الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين، دراسة حالة مؤسسة صيدال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس بالمدية،2018/2017.

38.رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجيستير، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

39.سامي يوسف موسى أبو وطفة، مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز تطبيق الحكم الراشد في الجمعيات الثقافية، مذكرةلنيل شهادة الماجيستير تخصص إدارة دولة الحكم الراشد، فلسطين،2016.

40.سلوى محمد، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العامة في قطاع غزة، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال،فلسطين 2008.

41.صحراوي فاتح، مزياني خليل، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2016/2015.

42.عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص موارد بشرية، جامعة سطيف، 2016/2015.

43.عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وتأثيرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجيستير في الأعمال ،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، فلسطين، 2012.

44.علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.

45.فاتن نبيل، محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير، تخصص القيادة والإدارة، فلسطين، 2017.

46.محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي، بالعاصمة المقدسة، مذكرة ماجيستير غير منشورة، تخصص الّإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2007.

47.محمد أحمد سلمان الرقيب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في إدارة الأعمال، فلسطين،2011.

48.نظال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجيستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، فلسطين،2011.

49.هيثم علي حجازي، قياس أثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، الأردن، 2005.

50.وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية ترابي بوجمعة ببشار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير، إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012.

3- المجلات

51.بسام أبوحشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة، جامعة الأقصى ، غزة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، نابلس، المجلد25، العدد1،فلسطين 2011.

52.جواد شوقي، ناجي موسى، صباح محمد والمدان سامي، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، السنة الرابعة، العدد44، 2010.

53.حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد2، العدد2، الأردن، 2006.

54.سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد84، العراق، 2010.

55.عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق، المجلد28، العدد1، سوريا، 2012.

4- المؤتمرات والملتقيات

✓ المؤتمرات

56.أبوخضير، إيمان سعود، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية، 2009.

57.ابتسام عبد الرحمان حلواني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009.

58.اسمهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركة الاتصالات الأردنية، المؤتمر العالمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2009.

59.علي عبد الله الهادي مسلم، إدارة المعرفة مفهومها وعملياتها وتحدياتها وأثرها على النواتج التنظيمية المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2009.

✓ الملتقيات

60.أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

61.محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقي الدولي الرابع، حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف.

62.وهيبة داسي، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة محمد خيضر ببسكرة، الملتقى الوطني الرابع،تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2015.

ثانيا: باللغة الأجنبية

63.Hélene Denis Stratégies d'entrebrise et incertitudes environmontales designe organizationnel .1990.

64.lee h-choi b."knowledge management enabelrs process and organizational perfromance. an inntegrative view and empirical examination" jornal of management information systems vol 20 no summer 2003 .

الملاحق

الملحق رقم (01):

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

استبيان

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان:

الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة المعرفة

دراسة حالة مؤسسة نفطال بالمدية

نأمل منكم أن تخصصوا جزءا من وقتكم الثمين لقراءة هذا الاستبيان بدقة، راجين منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل مصداقية وشفافية وموضوعية، ونحيطكم علما بأن الإجابات الواردة في الاستبيان ستحول إلى مؤشرات رقمية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستشكل دقة إجابتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة هذا البحث.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر.

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات والافتراضات التي تربط أفراد المنظمة.

إدارة المعرفة: هي مجموع العمليات المتمثلة في خلق المعرفة، خزنها، تشاركها وتطبيقها في المنظمة.

السنةالجامعية2019/2018

الجزء الأول : البيانات الشخصية

من فضلك ضع علامة(X) في المربع المناسب لحالتك:

1- الجنس : **ذكر** ☐ أنثى ☐

2- العمر :أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐

من 41 إلى50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3- المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐

4-سنوات الأقدمية :

أقل من 05 سنوات ☐ من5إلى 10سنوات ☐

من11 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20سنة ☐

* المحور الأول :الثقافة التنظيمية

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول	**1- القيم التنظيمية**					
01	هناك جو من الترابط والتماسك بين المدير والموظفين.					
02	تعمل المؤسسة على ترسيخ مفهوم العمل الجماعي لدى الموظفين.					
03	يلتزم الموظفين في المؤسسة بمواعيد العمل.					
04	يدرك الموظفين أنهم مسؤولون عن تحسين أدائهم للعمل دون تدخل الإدارة.					
05	تأخذ المؤسسة بآراء الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.					
06	هنالك توافق بين قيم الموظف وقيم المؤسسة.					
البعد الثاني	**المعتقدات التنظيمية**					
07	تتطابق معتقدات الموظفين مع المعتقدات التنظيمية الإدارية.					
08	تحدد المؤسسة المكافآت المادية بحسب أداء الموظف.					
09	توجد رؤية مشتركة في المؤسسة بين الموظفين في جميع المستويات .					
10	هناك اعتقاد لدى الموظفين بأن الأجر مرتبط بالأداء.					

البعد الثالث	الأعراف التنظيمية					
11	تمثل الأعراف السائدة في المؤسسة حافزا مهما للموظفين.					
12	تشجع الأعراف السائدة في المؤسسة على قبول التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة لأساليب العمل.					
13	تلزم الإدارة بنشر قصص النجاح وإبراز الأعمال والإنجازات.					
14	تكرم المؤسسة الموظفين في المناسبات كالأعياد.					
15	تقوم المؤسسة بمعاقبة المخالف لقوانينها ولوائحها.					
16	المظهر العام للموظفين يظهر صورة المؤسسة.					
البعد الرابع	التوقعات التنظيمية					
17	تقدر المؤسسة جهود الموظفين.					
18	تحقق المؤسسة الأمان الوظيفي للموظفين.					
19	تسعى المؤسسة إلى رفع مكانتها وتعزيزها في نفوس أعضائها.					
20	يتم تقييم الموظفين من خلال إنتاجيته وعمله في المؤسسة.					
21	تعمل المؤسسة في ضوء رؤية واضحة ومحددة.					
22	تستغل المؤسسة مقدرتها الحالية في صياغة خططها المستقبلية.					
23	يتوقع الموظفين تحسين طرق التدريب والتكوين في المؤسسة.					

*المحور الثاني: إدارة المعرفة

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول	**توليد المعرفة**					
01	تقوم المؤسسة بانتقاء المعرفة المتاحة من مصادرها المختلفة.					
02	توفر المؤسسة وسائل تكنولوجية كالانترنت التي تساعد الموظفين على اكتساب المعرفة.					
03	تستفيد المؤسسة من أفكار الموظفين وتسعى إلى تطويرها.					
04	يتم توفير البيئة المناسبة التي تدعم نشاطات خلق المعرفة.					
البعد الثاني	**تخزين المعرفة**					
05	تستخدم المؤسسة الوسائل التكنولوجية في حفظ المعرفة.					
06	تقوم المؤسسة بتحديث المعرفة المخزنة باستمرار.					
07	يتم الاحتفاظ بالكوادر البشرية التي تمتاز بالمعارف المتنوعة باعتبارها خزائن معرفية.					
08	توجد تعليمات واضحة لتنظيم واسترجاع المعارف المخزنة بالمؤسسة.					

البعد الثالث	التشارك بالمعرفة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
09	يتواصل الموظفين مع بعضهم البعض باستمرار لتبادل الآراء والأفكار.					
10	تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية.					
11	تشجع المؤسسة الأفراد على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل.					
12	يناقش المدير والموظفين قضايا العمل مما يساعد على تبادل المعرفة.					
13	تستخدم الوسائل التقنية الحديثة في نقل المعلومات وتبادلها.					
البعد الرابع	تطبيق المعرفة					
14	يتوفر لدى المسؤولين رؤية واضحة في تطبيق إدارة المعرفة .					
15	تمتلك المؤسسة آلية محددة ومعتمدة لتطبيق المعرفة.					
16	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.					
17	تنشر المؤسسة ثقافة تدعم عملية تطبيق المعرفة.					
18	تشرف فرق وهيئات خاصة من داخل المؤسسة على تطبيق المعرفة.					

الملحق رقم(02):

استمارة تحكيم الاستبيان

الأستاذ	الدرجة العلمية	التوقيع
بوسهوة نذير		
بن عمور سمير		
قدندل هبة		

ملاحق الدراسة:

1- جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الثقافة :المستقل المتغير التنظيمية	,128	36	,141	,963	36	,271
إدارة :التابع المتغير المعرفة	,096	36	,200*	,959	36	,204
للإستبيان الكلية الدرجة	,136	36	,091	,946	36	,076

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

3-ثبات الاستبيان

- **الثقافة التنظيمية:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	23

- **إدارة المعرفة**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,737	17

- **الدرجة الكلية للاستبيان**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	40

2018/2019

4- البينات الشخصية

Table de fréquences

توزيع موظفي عينة الدراسة وفقا لمتغيرالجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	69,4	69,4	69,4
	انثى	11	30,6	30,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

توزيع موظفي عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	5	13,9	13,9	13,9
	من 30 الى 40 سنة	21	58,3	58,3	72,2
	من 41 إلى 50 سنة	9	25,0	25,0	97,2
	أكثر من 50 سنة	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

توزيع موظفي عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	12	33,3	33,3	33,3
	ليسانس	16	44,4	44,4	77,8
	ماستر	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

توزيع موظفي عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من05 سنوات	6	16,7	16,7	16,7
	من05 إلى 10 سنوات	9	25,0	25,0	41,7
	من 11 إلى20 سنوات	13	36,1	36,1	77,8
	أكثر من20 سنة	8	22,2	22,2	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

5- المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير الثقافة التنظيمية

Statistiques univariées

	N	Moyenne	Ecart type
A1	36	3,3889	,76636
A2	36	3,5278	,73625
A3	36	3,3611	,86694
A4	36	3,5556	,80868
A5	36	2,7222	,65949
A6	36	3,4167	,90633
A_1	36	3,3287	,53376
B1	36	3,2222	,59094
B2	36	3,2500	,64918
B3	36	3,4167	,64918
B4	36	3,6944	,62425
B_4	36	3,3958	,38902
C1	36	2,4444	,55777
C2	36	2,3611	,48714
C3	36	2,3611	,48714
C4	36	3,9544	,84777
C5	36	3,4167	,64918
C6	36	3,6667	,63246
C_6	36	2,9491	,36476
D1	36	3,8056	,66845
D2	36	4,2222	,68080
D3	36	3,3333	,58554
D4	36	3,1944	,66845
D5	36	3,4167	,60356
D6	36	3,6111	,80277
D7	36	4,3333	,63246
D_6	36	3,5972	,44432
A1_D6	36	3,3106	,30063

الثقافة
2018

6- المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة المعرفة

Statistiques univariées

	N	Moyenne	Ecart type
E1	36	3,3333	1,01419
E2	36	3,8611	,68255
E3	36	3,5278	,90982
E4	36	3,4722	,97060
E_4	36	3,5486	,53725
F1	36	3,6111	,80277
F2	36	3,1111	,66667
F3	36	3,1389	,68255
F4	36	3,2778	,77868
F_4	36	3,2847	,47866
S1	36	3,5556	,93944
S2	36	3,3889	,93435
S3	36	2,8056	,46718
S4	36	3,3611	,54263
S5	36	3,7778	,68080
S_5	36	3,3778	,49863
M1	36	3,5000	,87831
M2	36	3,3333	,53452
M3	36	3,5278	,87786
M4	36	3,6667	,79282
M_5	36	3,5556	,53689
E1_M6	36	3,4819	,33341

2018/2019

7- جدول تحليل التباين المتعدد

Tests des effets intersujets

Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	الثقافة :المستقل المتغير التنظيمية	,646[a]	9	,072	,742	,668
	المعرفة إدارة :التابع المتغير	,887[b]	9	,099	,767	,647
Constante	الثقافة :المستقل المتغير التنظيمية	103,588	1	103,588	1070,006	,000
	المعرفة إدارة :التابع المتغير	117,820	1	117,820	916,791	,000
الجنس	الثقافة :المستقل المتغير التنظيمية	,065	1	,065	,667	,422
	المعرفة إدارة :التابع المتغير	,433	1	,433	3,367	,078
العمر	الثقافة :المستقل المتغير التنظيمية	,143	3	,048	,494	,690
	المعرفة إدارة :التابع المتغير	,026	3	,009	,069	,976
العلمي_المؤهل	الثقافة :المستقل المتغير التنظيمية	,270	2	,135	1,392	,266
	المعرفة إدارة :التابع المتغير	,028	2	,014	,110	,896
الأقدمية_سنوات	الثقافة :المستقل المتغير التنظيمية	,030	3	,010	,102	,958
	المعرفة إدارة :التابع المتغير	,302	3	,101	,783	,514
Erreur	الثقافة :المستقل المتغير التنظيمية	2,517	26	,097		
	المعرفة إدارة :التابع المتغير	3,341	26	,129		
Total	الثقافة :المستقل المتغير التنظيمية	397,727	36			
	المعرفة إدارة :التابع المتغير	430,574	36			
Total corrigé	الثقافة :المستقل المتغير التنظيمية	3,163	35			
	المعرفة إدارة :التابع المتغير	4,228	35			

a. R-deux = ,204 (R-deux ajusté = -,071)

b. R-deux = ,210 (R-deux ajusté = -,064)

8-جداول تحليل الانحدار

Régression

Remarques

Sortie obtenue		-MAY-2019 06:26:2518
Commentaires		
Entrée	Données	D:\مذكرات\2019 الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق ادارة المعرفة\الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق ادارة المعرفة.sav

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المتغير المستقل :الثقافة التنظيمية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المتغير التابع :إدارة المعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,501[a]	,251	,229	,30517

a. Prédicteurs : (Constante), المتغير المستقل :الثقافة التنظيمية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,062	1	1,062	11,399	,002[b]
	de Student	3,166	34	,093		
	Total	4,228	35			

a. Variable dépendante : المتغير التابع :إدارة المعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), المتغير المستقل :الثقافة التنظيمية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,523	,570		2,671	,012
	المتغير المستقل :الثقافة التنظيمية	,579	,172	,501	3,376	,002

a. Variable dépendante : المتغير التابع :إدارة المعرفة

الثقافة التنظيمية و ادارة المعرفة 2018/2019