

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: علوم تسيير

الموضوع:

التغيير الثقافي كمدخل لإدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية

دراسة لعينة من المنظمات الجزائرية

تحت إشراف
أ.د. ميلود زيد الخير

من إعداد:
عبد القادر بن برطال

أعضاء اللجنة:

أ.د. مقدم عبيرات	أستاذ	جامعة الأغواط	رئيسا
أ.د. ميلود زيد الخير	أستاذ	جامعة الأغواط	مقررا
د. عائشة شتاتحة	أستاذ	جامعة الأغواط	مناقشا
د. علة مراد	أستاذ	جامعة الجلفة	مناقشا
د. محمد الهادي ضيف الله	أستاذ	جامعة الوادي	مناقشا
د. لمين مراكشي	أستاذ	جامعة البليدة	مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أحاطنا بفضله ونعمته وتوفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع
فله الحمد والشكر أولا وآخرا

كما أتقدم بالشكر للوالدين الكريمين و كل أسرتي على مساندتي في دراستي.
كما أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى كل من مد لي يد المساعدة وساهم في
تذليل ما واجهته من صعوبات طويلة أطوار إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

وأخص بالذكر

الأستاذ الدكتور المشرف : ميلود زيد الخير، على قبوله الإشراف على هذا العمل، و الذي لم
ييخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة، اعترافا وتقديرا لجميل صبره وحسن تواضعه، والشكر
موصول أيضا إلى الأساتذة أعضاء اللجنة لقبولهم مناقشة هذا العمل، كما لا أنسى الأخ الكريم
بلال على تدعيمه المتواصل لهذا البحث

كما أشكر كل من أعانني من قريب أو بعيد على إنجاز هذا الموضوع.

إهداء

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى زوجتي الغالية وأبنائي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل من قريب وبعيد

أهدي هذا العمل المتواضع

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في إكتساب وتبادل وتطبيق المعارف بين العاملين، وشملت الدراسة (4) مؤسسات جزائرية كانت لها تجربة مع إدارة المعرفة. ووزعت استبانة على عينة غرضية غير عشوائية من (325) شخصاً، وبلغ عدد الاستبانات التي تم تحليلها (306) استبانة. وحددت الدراسة الأبعاد الرئيسة للثقافة التنظيمية بخمسة أبعاد، وهي: 1- الثقة التنظيمية، 2- التحفيز، 3- الهيكل التنظيمي، 4- نظم المعلومات، 5- المشاركة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (1) أن درجة فهم العاملين لعمليات إدارة المعرفة يعتبر أعلى من المتوسط، (2) هنالك علاقة بين الثقافة التنظيمية وبين إدارة المعرفة، (3) هنالك علاقة بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وبين إدارة المعرفة، (4) تؤثر بعض العوامل الشخصية على أبعاد الثقافة التنظيمية وعلى عمليات إدارة المعرفة. وتضمنت الدراسة عدداً من التوصيات الهامة إلى بناء ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم إدارة المعرفة بدرجة أعلى.

ABSTRACT

The present study aims to diagnose the effect of organizational culture on knowledge management (KM) processes consisting of acquiring, sharing and application of knowledge among employees. The study included four Algerian Firms that have had experience with knowledge management practice

A questionnaire has been distributed on a purposive non-random sample of 325 people, and the number of analyzed questionnaires was 306 questionnaire. The study identified the main dimensions of the organizational culture of five dimensions as follows: 1 - Organizational trust, 2. motivation, 3. organizational structure, 4 - information systems, 5- participation.

The main findings of this study are:

- The employees' understanding degree of KM processes is above average;
- There is a correlation between the organizational culture and the KM;
- There is a correlation between each organizational culture dimension and the KM;
- Certain personal factors affect the dimensions of organizational culture and KM processes;

This study also included a number of important Recommendations to build an organizational culture that encourages and supports a much higher degree of knowledge management recommendations.

The study also included a number of important recommendations to establish an organizational culture that encourages and supports a much higher level of KM.

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

1- قائمة الأشكال:

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
(1-1)	العناصر المادية للثقافة	26
(2-1)	العناصر المعنوية للثقافة	27
(3-1)	أهم عناصر الثقافة التنظيمية	37
(4-1)	بناء الثقافة التنظيمية	61
(5-1)	تكوين الثقافة الإيجابية	63
(6-1)	ثقافة المنظمة والتغيير	67
(7-1)	تشخيص وتحديد الثقافة	70
(8-1)	منحنى التحول و مراحله	73
(1-2)	المعرفة والمعلومات بين الاتصال والرصد	90
(2-2)	آثار إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة	101
(3-2)	الدورة التقديرية لابتكار المعرفة وتطبيقها	113

2- قائمة الجداول:

الرقم	اسم الجدول	الصفحة
(1-1)	استراتيجية التطبيع الاجتماعي	64
(2-1)	استراتيجية دمج الاختلاف	65
(3-2)	تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا	110
(4-2)	الأنظمة التكنولوجية ودورها في عمليات إدارة المعرفة	129
(2-2)	يبين أوجه الاختلاف بين الإستراتيجية الترميزية والإستراتيجية الشخصية	143
(1-3)	معامل الثبات ومعامل الصدق لأداة الدراسة	161
(2-3)	الإستمارات المعتمدة في الدراسة	162
(3-3)	توزيع أعضاء العينة حسب الجنس	162
(4-3)	توزيع أعضاء العينة حسب السن	163
(5-3)	توزيع أعضاء العينة حسب المستوى التعليمي	163
(6-3)	توزيع أعضاء العينة حسب سنوات الخدمة	164
(7-3)	توزيع أعضاء العينة حسب المستوى التعليمي والسن	164
(8-3)	توزيع أعضاء العينة حسب السن وسنوات الخدمة	165
(9-3)	توجهات الأفراد نحو عبارات المحور الأول	165

166	توجهات الأفراد نحو عبارات المحور الثاني	(3-10)
167	توجهات الأفراد نحو عبارات المحور الثالث	(3-11)
167	توجهات الأفراد نحو العبارة (21) حسب المنظمة التي ينتمون إليها	(3-12)
168	توجهات الأفراد نحو عبارات المحور الرابع	(3-13)
168	توجهات الأفراد نحو عبارات المحور الخامس	(3-14)
169	توجهات الأفراد نحو عبارات المحور السادس	(3-15)
170	توجهات الأفراد نحو عبارات المحور السابع	(3-16)
170	توجهات الأفراد نحو عبارات المحور الثامن	(3-17)
171	معامل الارتباط بين الخصائص الثقافية وإدارة المعرفة	(3-18)
172	اختبار معنوية النموذج	(3-19)
173	اختبار الفرضيات الفرعية للإشكالية الرئيسية الأولى	(3-20)
174	معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة	(3-21)
175	اختبار (T. Test) لمتغير الجنس بالنسبة للثقافة	(3-22)
176	متوسط اتجاهات الأفراد نحو محور الهيكل التنظيمي حسب متغير الجنس	(3-23)
177	اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير السن بالنسبة للثقافة	(3-24)
178	اختبار (LSD) لمتغير السن بالنسبة للثقافة	(3-25)
180	اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة للثقافة	(3-26)
181	اختبار (LSD) لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة للثقافة	(3-27)
183	اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة للثقافة	(3-28)
184	اختبار (LSD) لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة للثقافة	(3-29)
186	اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير اسم المنظمة بالنسبة للثقافة	(3-30)
187	اختبار (LSD) لمتغير اسم المنظمة بالنسبة للثقافة	(3-31)
191	اختبار (T. Test) لمتغير الجنس بالنسبة لإدارة المعرفة	(3-32)
191	اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير السن بالنسبة لإدارة المعرفة	(3-33)
192	اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لإدارة المعرفة	(3-34)
193	اختبار (LSD) لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لإدارة المعرفة	(3-35)
194	اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة لإدارة المعرفة	(3-36)
195	اختبار (LSD) لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة لإدارة المعرفة	(3-37)
196	اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير اسم المنظمة بالنسبة لإدارة المعرفة	(3-38)
196	اختبار (LSD) لمتغير اسم المنظمة بالنسبة لإدارة المعرفة	(3-39)

3- قائمة الملاحق:

رقم الملحق	إسم الملحق	الصفحة
------------	------------	--------

271	الإستبيان	01
275	مخرجات spss	02

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
I	شكروإهداء
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ - ز	مقدمة
17	الفصل الأول: الثقافة والثقافة التنظيمية
19	المبحث الأول: مدخل الى الثقافة والثقافة التنظيمية
19	المطلب الأول: الثقافة مفاهيم أساسية
29	المطلب الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية
37	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية نظرة معمقة
52	المبحث الثاني: التغيير الثقافي أسس نظرية
52	المطلب الأول: التغيير الثقافي مدخل مفاهيمي
59	المطلب الثاني: الحاجة لبناء الثقافة التنظيمية
64	المطلب الثالث: إستراتيجيات البناء والمحافظة عليها
68	المبحث الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية
68	المطلب الأول: تشخيص وقياس الثقافة التنظيمية
70	المطلب الثاني: تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية
71	المطلب الثالث: عملية تغيير الثقافة التنظيمية
75	المطلب الرابع: إستراتيجيات التعامل مع التغيير الثقافي
76	المطلب الخامس: عوامل النجاح والفشل في التغيير الثقافي
84	الفصل الثاني: تأطير نظري لإدارة المعرفة
86	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة
86	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
93	المطلب الثاني: تطور إدارة المعرفة في الفكر الإداري
96	المطلب الثالث: مفهوم إدارة المعرفة
99	المطلب الرابع: أهداف إدارة المعرفة
103	المبحث الثاني: مداخل واستراتيجيات التوجه نحو إدارة المعرفة
103	المطلب الأول: أسباب الإهتمام بإدارة المعرفة
105	المطلب الثاني: مداخل إدارة المعرفة
108	المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة
112	المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة وصعوباتها
112	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
117	المطلب الثاني: فوائد وعوامل نجاح إدارة المعرفة
119	المطلب الثالث: صعوبات وأخطاء إدارة المعرفة
122	المبحث الرابع: تأثير بعض الأبعاد الثقافية على إدارة المعرفة
122	المطلب الأول: العلاقة بين الثقة التنظيمية وإدارة المعرفة
128	المطلب الثاني: التحفيز وعلاقته بإدارة المعرفة
134	المطلب الثالث: تأثير الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة
138	المطلب الرابع: حاجة إدارة المعرفة لنظم وتكنولوجيا المعلومات
146	المطلب الخامس: المشاركة وإدارة المعرفة
151	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

153	المبحث الأول: عرض مجتمع وعينة وأداة الدراسة
153	المطلب الأول: تقديم المؤسسات المدروسة.
160	المطلب الثاني: أساليب جمع المعلومات
161	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة
162	المطلب الرابع: طبيعة العينة
165	المبحث الثاني: الدراسة الاحصائية
165	المطلب الأول: دراسة إتجاهات الأفراد نحو عبارات المقياس
171	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
174	المطلب الثالث: دراسة الفروق المعنوية
198	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
198	المطلب الأول: نتائج متعلقة بالخصائص الثقافية
203	المطلب الثاني: نتائج متعلقة بإدارة المعرفة
206	المطلب الثالث: نتائج دراسة الفرضيات
208	المطلب الرابع: نتائج متعلقة بتأثير المتغيرات الديمغرافية على الدراسة
213	الخاتمة
219	قائمة المصادر والمراجع
231	الملاحق

المقدمة

مقدمة:

بتطور المفاهيم والتوجهات الإدارية عبر الزمن زاد الاهتمام بالموارد البشري، ففي ثمانينيات القرن الماضي كان المورد البشري يختار ويقيم على أساس مفهومين حديثين آنذاك هما المحددات الثقافية وجودة المخرجات بعد ذلك، أما في سنوات التسعينيات فقد ظهر توجه جديد غير كل المفاهيم القديمة التي كانت تدور حول المورد البشري، وهذا من خلال تغيير التوجهات التي كانت قائمة على انتاجية المورد البشري ومدى تأثيره على القيمة المضافة، إلى الالهم من ذلك وهو درج المعارف التي يمتلكها ومدى تأثيرها على القيمة المضافة، إضافة إلى كيفية الوصول إليها وخزنها ومن ثم مشاركتها وتبادلها داخل المؤسسة مع باقي الأفراد والأهم من ذلك هو تطبيقها وهذا ما سمي بإدارة المعرفة.

ومن أجل تطبيق وتبني هذا المفهوم الجديد اجتهدت المؤسسات والباحثون في هذا المجال من أجل وضع مجموعة من المداخل المساعدة على ذلك، ومن هذا المنطلق تفرقت آراء ودراسات الباحثين والمنظرين وحتى التجارب الميدانية داخل المؤسسات المبادرة، فمنهم من إهتم بالمدخل التكنولوجي ومنهم إهتم بمدخل ضابط المعرفة، ومنهم من توجهة نحو مدخل التوثيق ... الخ، ورغم تشتت التوجهات إلا أنها تدخل تحت مظلة الثقافة التنظيمية، هذا المدخل الذي اهتم به أغلبية الباحثين في هذا المجال كمدخل لتبني وتطبيق إدارة المعرفة في أي مؤسسة مهما كان نوعها، وقد اتفقوا على أن للثقافة التنظيمية تأثير كبير وفعال في ذلك، وما لم يتفقوا عليه هو تحديد أهم الخصائص الثقافية التي لها التأثير الأكبر على تبني إدارة المعرفة، وقد قدمت مجموعة كبيرة من النماذج التي حققت نجاح كبير من خلال تحديدها لأهم الخصائص الثقافية التي تؤثر بشكل كبير على تطبيق إدارة المعرفة .

من خلال هذا المدخل استطاعت الكثير من المنظمات وفي جميع انحاء العالم ان تحقق نجاحات كبيرة في تطبيق إدارة المعرفة، وخاصة في ظل التوجهات الجديدة للاقتصاد العالمي المبني على الرقمية والمعرفة، وهذا من خلال تغيير ثقافتها التنظيمية لتنماشى مع متطلبات التوجه الإداري الحديث القائم على المعرفة، ولعل المحاولات التي بدأت في الكثير من الدول العربية والدول النامية والمجاورة جعلت المؤسسات الجزائرية تبحث عن مكانة لها في ظل التوجه الجديد، من خلال محاولة تطبيقها لإدارة المعرفة، إلا أنها مازالت بعيدة عن المستويات المتوقعة وبداية حصد النتائج.

1. إشكالية الدراسة:

ومن خلال هذا المدخل لتطبيق إدارة المعرفة الذي لقي إستحسان الباحثين ومسؤولي المؤسسات الناجحة والمتعلق بمدخل الثقافة التنظيمية يمكن أن نطرح الاشكالية التالية:

هل يمكن للمنظمات الجزائرية أن تتبني إدارة المعرفة من خلال مدخل التغيير الثقافي؟

ويمكن الإجابة على هذا اشكالية من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى اهتمام وفهم العاملين في المنظمات الجزائرية لعمليات إدارة المعرفة؟
- ما مستوى توفر الخصائص الثقافية الداعمة لإدارة المعرفة في المنظمات الجزائرية؟
- هل هناك أثر للثقافة التنظيمية على تبني إدارة المعرفة يُكون قناعة لدى العامل الجزائري بقبول التغيير الثقافي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير الثقافي تعزى للعوامل الشخصية والديموغرافية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى للعوامل الشخصية والديموغرافية.

2. فرضيات الدراسة:

من خلال هذه الدراسة سنحاول إثبات أو رفض الفرضية التالية:

- يعتبر التغيير الثقافي أحد أهم المداخل التي يمكن للمنظمات الجزائرية أن تتبنى من خلالها إدارة المعرفة في ظل عدم الاتفاق المتوقع بين الثقافات الحالية وإمكانية تطبيق إدارة المعرفة.

ويمكن أن نثبت صحة أو رفض الفرضية التالية من خلال اختبار الفرضيات الآتية التي تنطلق من أسئلة الدراسة:

الفرضية الأولى: يميل غالبية العاملين في المنظمات الجزائرية إلى الاعتقاد بأن درجة فهمهم وإهتمامهم بعمليات إدارة المعرفة منخفضة.

الفرضية الثانية: الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات الجزائرية لا تساعد على تبني إدارة المعرفة، لأنها لا توفر كل الخصائص الثقافية الداعمة لذلك.

الفرضية الثالثة: هناك أثر دال إحصائيا للثقافة التنظيمية على تبني إدارة المعرفة يجعل العاملين مقتنعين بتغيير الثقافة الحالية.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير الثقافي تعزى للعوامل الشخصية والديموغرافية.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى للعوامل الشخصية والديموغرافية.

3. أهمية الدراسة:

تكتسب دراسة إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث أهمية كبيرة بالنسبة للباحثين والمسيرين على حد سواء، وذلك لارتباط المعرفة بالأداء الإبداعي والابتكاري للمنظمات المعاصرة، وتعتبر المعرفة المورد التنظيمي الوحيد الذي يمكن أن يحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة يصعب نسخها أو تقليدها. ومن ناحية أخرى يعتبر مجال المعرفة حديث النشأة ولا يزال في بدايته ولم يتبلور بعد، وخاصة الجانب الأهم فيه

وهو بناء المعرفة التنظيمية، وما نطمح إليه من خلال هذه الدراسة هو تحديد دور الثقافة التنظيمية في تبني إدارة المعرفة في المنظمات الجزائرية.

4. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على أهم الخصائص الثقافية الداعمة لإدارة المعرفة من خلال التطرق لمجموعة من الدراسات في هذا المجال.

- تحديد توجهات الأفراد في المنظمات الجزائرية إتجاه الخصائص الثقافية الداعمة لإدارة المعرفة ودرجة توفرها وتطبيقها داخل هذه المنظمات.

- التعرف على مستوى فهم وتطبيق الأفراد العاملين في المنظمات الجزائرية لعمليات إدارة المعرفة

- التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين الخصائص الثقافية التنظيمية المدروسة ومدى تأثيرها على قدرة المنظمات الجزائرية على تبني إدارة المعرفة، من خلال تحديد توجهات ودرجة قابلية الأفراد للتغيير الثقافي في حالة عدم وجود تلك الخصائص الثقافية.

- تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج الدراسة بما يساعد المسؤولين في المنظمات الجزائرية على إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم إدارة المعرفة وتبادل الموارد المعرفية بين العاملين بدرجة عالية.

5. المنهج المتبع:

في هذه الدراسة سنستعمل المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من أجل وصف الظواهر المدروسة وصفاً دقيقاً وتحليلها وفق القواعد العلمية والمنهجية، وإعتمدنا كذلك على المنهج التاريخي من خلال الوقوف على أهم المحطات التاريخية التي تطورت من خلالها المعرفة الانسانية والمعرفة التنظيمية، وهذا بالاعتماد على مجموعة من المصادر والمراجع الورقية والالكترونية المتعلقة بالموضوع، وفي الجانب التطبيقي إعتمدنا على المنهج الكمي الذي يركز على الجانب الاحصائي والأرقام، إضافة إلى المنهج الاستقرائي الذي ينطلق من الجزء إلى العام من أجل تعميم النتائج على كل المؤسسات المماثلة.

6. الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأهم الدراسات وما توصلت إليه من نتائج حول موضوع الدراسة، ولابد من التنويه هنا إلى أن هذه الدراسات ما هي إلا عينة من عشرات الدراسات التي استعان بها الطالب:

- دراسة (Ghoshal&Nahapieiet, 1998) تحت عنوان "رأس المال الاجتماعي، ورأس المال الفكري في المنظمات". وقد كان الهدف من الدراسة هو اقتراح نموذج يوضح العلاقة بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري (المعرفي) في المنظمات، من خلال دراسة الأبعاد الثلاثة لرأس المال الاجتماعي، الهيكلي، والعلاقاتي، والمعرفي في بناء رأس المال الفكري. وقد توصلت الدراسة إلى أن

الروابط القوية المنتظمة والمكثفة بين الأفراد داخل المنظمة تشجع على التفاعل وبناء علاقات إيجابية مما يزيد من دافعية العاملين لتبادل المعارف. كما أن اللغة السهلة والبسيطة المشتركة والقصص المشتركة تدفع الأفراد إلى تبادل الخبرات والمعارف. ومن جهة أخرى فإن توفر الثقة المتبادلة يزيد من رغبة الأفراد في تقاسم المعرفة.

• دراسة (Ghoshal&Tsai, 1998): تحت عنوان "رأس المال الاجتماعي وبناء القيمة، دور شبكة العلاقات بين الوحدات التنظيمية". هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه أبعاد رأس المال الاجتماعي الثلاثة الهيكلي، والعلاقاتي والمعرفي في بناء القيم المضافة للمؤسسة من خلال تبادل الموارد والابتكار الإنتاجي في المنظمات، وتمت الدراسة في مجموعة من الشركات المعلقة متعددة الجنسيات التي تعمل في مجال الإلكترونيات. وقد توصلت الدراسة إلى أن البعد الهيكلي الذي يعكسه التفاعل الاجتماعي، والبعد العلائقي الذي تعكسه الثقة بين الأفراد يؤثران بشكل كبير على تبادل المعارف بين الوحدات المختلفة وهذا ما يؤثر بدوره على درجة الإبداع والابتكار الإنتاجي. إضافة إلى أن التفاعل الاجتماعي يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على مستوى الثقة المتبادلة بين الأفراد، وهذا بدوره يؤثر على تبادل المعارف بين الأفراد والوحدات التنظيمية. وقد توصلت الدراسة كذلك إلى أن التفاعل الاجتماعي يساعد على تكوين الرؤية المشتركة مما يؤدي إلى تكوين مفاهيم مشتركة وفهم مشترك وتبادل الأفكار والمعارف بين الأفراد.

• دراسة (Gupta &govindarajan, 1997): "تدفق المعرفة في الشركات متعددة الجنسيات" هدفت الدراسة إلى معرفة أهم الأسباب التي تؤثر على انتقال المعرفة بين فروع المؤسسات متعددة الجنسيات، وقد شملت الدراسة (374) فرعاً من (75) مؤسسة تعمل في أمريكا وأوروبا واليابان، والتي تعمل في الصناعات الغذائية والصناعات الالكترونية، وتوصلت الدراسة إلى أن تدفق المعرفة داخل وبين فروع الشركات متعددة الجنسيات يتأثر بعدة أسباب منها قيمة المعرفة لدى صاحبها (المصدر)، واستعداد ورغبة المتلقي (الهدف)، وطبيعة قناة الاتصال، وقدرة المتلقي على الاستيعاب، وقد توصلت الدراسة أيضاً إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على تدفق المعرفة وهذا من خلال العوامل التالية (التحفيز، الهيكل، نظم وتكنولوجيا المعلومات).

• دراسة (Fahey&De Long, 2000) حول "تشخيص المعوقات الثقافية لإدارة المعرفة"، هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير العوامل الثقافية على تطبيق إدارة المعرفة، وقد توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تعتبر عائقاً كبيراً أمام تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، وقد حدد الباحثان أربع مستويات تؤثر من خلالها الثقافة التنظيمية على بناء المعرفة وتقاسمها واستخدامها، وهذه المستويات هي:

-الثقافة التنظيمية تؤثر على درجة فهم الإدارة والأفراد لماهية المعرفة وكيفية أدائها.

-تؤثر الثقافة التنظيمية على العلاقات بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية.

-تلعب الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في تحديد طبيعة التفاعل الاجتماعي الذي يقرر بدوره كيف سوف تستخدم المعرفة في مواقف معينة.

-الثقافة تحدد العمليات التي يتم من خلالها بناء المعرفة وتقاسمها.

• دراسة (Kelloway&Connelly, 2003) تحت عنوان "مؤشرات إدراك العاملين لثقافة تقاسم المعرفة". ركزت الدراسة على مدى إدراك العاملين لدعم الإدارة لتقاسم المعرفة، ومدى إدراكهم لثقافة التفاعل الاجتماعي، وتقنيات تقاسم المعرفة، وكذلك ما إذا كان للعوامل الشخصية مثل العمر، والجنس وسنوات الخدمة لها تأثير على إدراك العاملين لثقافة تقاسم المعرفة. وقد وجدت الدراسة أن إدراك العاملين لدعم الإدارة لتقاسم المعرفة وإدراك وجود ثقافة تفاعل إيجابية كانت مؤشرات هامة لإدراك ثقافة تقاسم المعرفة. ووجدت الدراسة أن الجنس كان عاملاً معدلاً هاماً، فالإناث تطلبن ثقافة تفاعل إيجابية أكبر من الذكور قبل أن يدركن أن ثقافة تقاسم المعرفة إيجابية.

• دراسة (Ridder&Hoof, 2004) وعنوانها "تأثير الالتزام التنظيمي، ومناخ الاتصالات واستخدام تقنيات الحاسوب في الاتصال على تقاسم المعرفة" تركزت الدراسة على عملية نقل المعرفة ضمن الجماعات، والعوامل التي تساعد أوتعيق ذلك، وأهمها: الالتزام التنظيمي، والاتصالات، واستخدام تقنيات الحاسوب في الاتصال. وميزت الدراسة بين عمليتين في تقاسم المعرفة وهما منح وإعطاء المعرفة (donating) والحصول على المعرفة (collecting). ووجدت الدراسة أن انتماء العامل للمنظمة يتأثر إيجاباً باستخدام الحاسوب في الاتصال، كما بينت الدراسة أن الاتصالات التنظيمية عامل حاسم وحيوي، فمناخ الاتصالات البناء يؤثر إيجاباً على إعطاء المعرفة والحصول على المعرفة والالتزام الانفعالي. كذلك فقد كشفت الدراسة أن جمع (الحصول على) المعرفة يؤثر إيجابياً على إعطاء المعرفة وكلما حصل الفرد على مزيد من المعرفة كلما أعطي مزيداً من المعرفة.

• دراسة (Rowland&Sharifuddin, 2004) تحت عنوان "إدارة المعرفة في المنظمات العامة: دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والأبعاد التنظيمية". ركزت هذه الدراسة على تحديد العلاقة بين مجموعة من الأبعاد التنظيمية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التقنية، الموارد البشرية، والتوجيهات السياسية) وأداء إدارة المعرفة من خلال اكتساب ونقل المعرفة، وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى وزارة التنمية الريادية في ماليزيا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين بعض المتغيرات التنظيمية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التقنية) وبين بناء ونقل المعرفة. وينبه الكاتبان إلى عدم إهمال المتغيرات التنظيمية التي لم تثبت وجود علاقة بينها وبين المعرفة، نظراً لأهميتها لبعض المنظمات.

• دراسة (Inkpen&Tsang, 2005) وعنوانها "رأس المال الاجتماعي والروابط الشبكية ونقل المعرفة". تناولت الدراسة أبعاد رأس المال الاجتماعي للروابط التي تؤثر في نقل المعرفة بين أعضاء الشبكات،

على مستوى المنظمات متعددة الجنسيات وأوضحت الدراسة كيف تؤثر الأبعاد الثلاثة لرأس المال الاجتماعي -الهيكلية والعلاقاتية والمعرفية- على أنواع الشبكات ونقل المعرفة فيما بينها. وتقتصر الدراسة عدداً من الشروط والمتطلبات لتسهيل وتعزيز نقل المعرفة ومنها: رؤية مشتركة وأهداف جماعية ومعايير عوائد واضحة وشفافة لتقليص عدم الثقة والشك بين الأفراد، ومتطلبات تتعلق بالهيكل التنظيمي، وأهمها تطبيق لا مركزية السلطة.

• دراسة (حسين حريم ورشاد الساعد، 2006): تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية": هدف هذه الدراسة إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية على بناء المعرفة المتمثل في تبادل الموارد بين العاملين في الجهاز المصرفي الأردني. وشملت الدراسة (9) مصارف تجارية من مجموعة المصارف البالغ عددها (17) مصرفاً، ووزعت استبانة على عينة غرضية غير عشوائية من (550) شخصاً. وبلغ عدد الاستبانات التي تم تحليلها (450) استبانة. وحددت الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية بستة أبعاد (الثقة الموثوقة، الثقافة الجماعية، الرؤية المشتركة، اللغة والقصص والروايات المشتركة، ممارسات الإدارة، المعايير الثقافية).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين أعلى من المتوسط قليلاً، وأن هنالك علاقة بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وبين تبادل المعارف، تؤثر بعض العوامل الشخصية على مستوى تبادل المعارف بين العاملين.

• دراسة (ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي): تحت عنوان "أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة"، هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين الثقة التنظيمية من خلال أبعادها (القدرة، الأمانة، الخيرية، ثقافة الانفتاح) ومشاركة وتبادل المعرفة بين العاملين، وقد تمت الدراسة على القيادات الإدارية للشركة القابضة لمصر للطيران، بعينة قدرت بـ (345) من أصل (3384). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الثقة بين العاملين بنوعها (الخيرية، الأمانة) لا تتوفران بالشكل المناسب؛
- الثقة بين العاملين بنوعها (القدرة، الانفتاح) تتوفران بالشكل المناسب؛
- هناك إدراك لدى العاملين بأهمية مشاركة وتبادل المعارف؛
- للثقة المعتمدة على القدرة تأثير عكسي على مشاركة المعرفة؛
- للثقة المعتمدة على الخيرية تأثير طردي على مشاركة المعرفة؛
- للثقة المعتمدة على القدرة تأثير طردي على مشاركة المعرفة؛
- للثقة المعتمدة على القدرة تأثير طردي على مشاركة المعرفة؛
- للخصائص الديمغرافية والشخصية تأثير على متغيرات الدراسة.

وما يميز هذه الدراسة عن باقي الدراسات هو أنها لا تكتفي بدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة فقط، بل تحاول تسليط الضوء على إمكانية إحداث التغيير الثقافي من أجل تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية، ومدى إقتناع العامل الجزائري بذلك.

7. هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى ستة فصول كانت كالآتي:

الفصل الأول: حاولنا من خلال أن نقدم كل المنطلقات الفكرية حول موضوع المعرفة من خلال تحديد أهم المراحل التي مرت بها المعرفة الانسانية، وأهم المداخل التي عرف من خلالها المصطلح، إضافة إلى عرض أهم المداخل والتوجهات النظرية التي يمكن أن ندرسه من خلالها، مع توضيح أهميتها وخصائصها وأنواعها... إلخ.

الفصل الثاني: تمحور حول دراسة إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث من خلال عرض أهم التطورات والمراحل التي مر بها هذا المنهج، مع تحديد أهم التوجهات الفكرية التي قدمت مساهمات في تحديد مفهومه، وقد تناول أيضا الأهداف المرجوة منه والمبررات والأسباب الدافعة له، وأهم المداخل والعمليات التي يقوم عليها وما هي أهم عوامل النجاح والفشل.

الفصل الثالث: يتعلق بالثقافة والثقافة التنظيمية من خلال تحديد المفاهيم بمختلف التخصصات التي تناولته وانتقاله من الأنثروبولوجيا إلى علم الإدارة، وتعرضنا أيضا إلى أهم المحددات والخصائص التي تقدمها الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال.

الفصل الرابع: والذي تمحور حول التغيير الثقافي كظاهرة إجتماعية تأثرت بها المنظمات من أجل مواكبة التغيرات الحادثة في بيئتها، من خلال تحديد المفهوم والمصطلحات التي لها علاقة به، وما هي المراحل التي يمر بها وما هي الأسباب التي تدفع المنظمات إلى ذلك، وما هي أهم الظروف المساعدة على نجاحه.

الفصل الخامس: الذي يتطرق للعلاقة والأثر بين المتغيرات الثقافية التي يحددها النموذج (الثقة التنظيمية، التحفيز، الهيكل التنظيمي، نظم وتكنولوجيا المعلومات، المشاركة) وإدارة المعرفة من خلال عملياتها (خلق واكتساب المعرفة، تبادل المعرفة، تطبيق المعرفة).

الفصل الأول

الثقافة والثقافة التنظيمية

التمهيد:

بعدما تعرفنا في الفصلين السابقين على المعرفة وإدارة المعرفة وعلى أهم المحاور والعناصر والمؤشرات الخاصة بها، سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق للثقافة التنظيمية، ومن الأمور التي يعلمها الجميع أو من بديهيات التي نفهم بها حياتنا اليومية هو ان الثقافة ليست بالأمر الثابت حتي وأن كانت في مجتمع يتميز بالمحافظة على تراثه الثقافي، إن نظرة واحدة يديها أي باحث إجتماع أو أنثروبولوجيا على مجتمع يتمتع بدرجة عالية من المحافظة الثقافية سوف تثبت بلا شك أن هناك تغيرا طرأ على ثقافة ذلك المجتمع على المدى الطويل، حتى وإن كانت معدلات التغيير ضئيلة اذا ما قيست بمجتمع مهووس بالتغيير وكل ما هو جديد مثل المجتمع الأمريكي. وقد رأينا بأن نبداً أولاً بعرض أهم المفاهيم المتعلقة بمفهوم الثقافة وأهم الخصائص والمميزات والمكونات... إلخ. وبعدها سنعالج موضوع الثقافة التنظيمية، من خلال تحديد كيف تطور هذا المفهوم إضافة إلى تحديد أهم الخصائص المتعلقة بها، وأهميتها داخل المنظمة، ومن ثم أهم المحددات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية. ثم حاولنا ان نقدم أهم المكونات التي توجد في الثقافة التنظيمية وما هو الموروث الثقافي، ومن ثم قمنا بتحديد الوظائف التي تقوم بها الثقافة وما هي الحدود التي تسطر وتحدد هذا المفهوم وفي الأخير قدمنا أهم أنواع والتصنيفات التي يمكن أن تدرس من خلالها.

ثم تطرقنا لظاهرة التغيير الثقافي ودراسة مدى تأثيرها على المنظمات بإعتبارها تكتلات إجتماعية وذلك من خلال التعرف على التغيير الثقافي والمراحل التي يمر بها بالإضافة إلى التطرق إلى ما يسمى خلق ثقافة جديدة تختلف عن الثقافة السائدة حالياً، ثم معرفة كيفية المحافظة عليها والأسباب التي تدفع المنظمات إلى التغيير، وعلى عاتق من تقع مسؤولية القيام بهذه المهمة، في الأخير سنحاول أن نعرف ماهي المراحل التي يمر بها التغيير الثقافي وما هي الجوانب التي يجب على المنظمة أن تركز عليها من أجل تغيير ثقافتها.

المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة والثقافة التنظيمية

سنحاول من خلال هذا المبحث تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالثقافة والثقافة التنظيمية، من خلال تحديد أهم التعريفات و الخصائص والمميزات، ثم المكونات والأنواع والمحددات.

المطلب الأول: الثقافة مفاهيم أساسية

أولاً: مفهوم الثقافة

من الأمور التي يتفق عليه المنظرون في هذا المجال هو عدم وجود تعريف شامل ووافي للثقافة كمصطلح يمكن أن يفسر بعدة طرق مختلفة، ولا يثير الدهشة إذا قلنا أن هناك تعريفات عديدة حيث وجد في إحدى الدراسات التي أجراها (clukholm et krober) سنة 1952 بأن مصطلح الثقافة يحمل أكثر من 164 تعريفاً¹، وفيما يلي سنقوم بعرض عدد منها لتوضيح هذا المفهوم.

أ- الجانب اللغوي:

ففي اللغة العربية ورد تعريف الثقافة بعدة معاني، ففي قواميس اللغة العربية تشتق الثقافة من لفظ ثَقَفَ التي تعني سرعة التعلم، فَتَقِفُ الشيء إذا حَذَقْتُهُ وظفرت به ومن هذا قوله تعالى: ملعونين أينما ثقفوا أخذوا وقتلوا تقتيلاً²، وقوله: واقتلوهم حيث ثقفتموهم³، ورجل ثَقَفٌ حاذقٌ فَهْمٌ فِطْنٌ⁴. كما يشير اللفظ أيضاً إلى الآلة التي يُقَوِّمُ بها اعوجاج الرماح والسيوف، فَتَقْفِيفُ الرماح تسويتها⁵، والثِّقَافُ حديدة تكون مع القَوَاسِ والرِّمَاحِ يقوم بها الشيء المعوج، وفي معنى آخر الثقافة هي التمكن من العلوم والفنون والآداب⁶. أما معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية فيعرف الثقافة بأنها البيئة التي يعيش الإنسان فيها بما فيها من منتجات مادية وغير مادية والتي تنتقل من جيل إلى آخر، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز والذي يتكون في مجتمع معين، من علوم ومعتقدات وفنون وقيم وقوانين وعادات وغير ذلك⁷.

¹ علي عباس، إدارة الأعمال الدولية الإطار العام، ط1، دار الحامد، عمان، 2003، ص 365.

² الأحزاب الآية 61.

³ البقرة الآية 191.

⁴ ابن منظور، لسان العرب، ج6، دار المعارف، بدون تاريخ، صص 492-493.

⁵ إسماعيل بن حماد الجوهري، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، تحقيق أحمد عبد الغفور عطار، ط4، مج 4، دار العلم للملايين، 1990، ص 1334.

⁶ المنجد في اللغة، ط 27، دار المشرق، بيروت، ص 71.

⁷ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة بيروت، لبنان، 1984، ص 92.

ويعرفها معجم العلوم الاجتماعية بأنها كل ما تطلق عليها عادة صفة اجتماعية، والتي تميز جماعة بشرية معينة كالتقاليد والعادات، الأفكار والتصورات، والاساطير والمعتقدات...، فالثقافة هي ماضي كما هي مستقبل من المنظور السوسولوجي¹.

ما نلاحظه في الجانب اللغوي من التعريفات التي قدمتها المعاجم والقواميس العامة، أنها لم تركز على المعنى الحقيقي للثقافة كما تعرفه المعاجم والقواميس المتخصصة التي كانت تقترب من المعنى الحقيقي الذي نعرفه حالياً، أي أن مصطلح الثقافة لم يكن مستعمل في اللغة العربية وبهذه الصيغة، ويعتبر هذا الاستعمال حديث النشأة نسبياً.

وعند البحث عن المبادرات الأولى لتعريف مصطلح الثقافة نجد أن ابن خلدون هو أول من إستعمله في اللغة العربية تعبيرا منه عن مجموعة من المصطلحات المتداخلة فيما بينها كالحضارة والثقافة مثلاً، وما أشرنا إليه سابقاً بأن مصطلح الثقافة مستحدث في اللغة العربية يجعلنا نتساءل لماذا أختير مصطلح الثقافة دون كل المصطلحات التي يزخر بها القاموس العربي، فعند البحث عن مصطلح يقترب من مفهوم (Culture) عند الغرب وجدنا مصطلح "السنة"، فالسنة لغة تطلق على الطريقة السلوكية، أو المتبعة سواء كانت حسنة أو سيئة، وإذا أطلقت من غير تقييد فيراد بها الحسنة، وكذلك تطلق لغة على العرف والعادة والشرعية.

من خلال التعريف السابق نلاحظ التقارب بين المصطلحات من حيث المعنى والمضمون ونضن أن الباحثين الأوائل في هذا المجال أرادوا إختيار أو إضافة مصطلح جديد للقاموس العربي من أجل تجنب الخلط بين المصطلحات.

ب- الجانب الاصطلاحي:

يعتبر (EB. Taylor) من الباحثين الأوائل الذين قدموا تعريفا مرجعياً للثقافة في كتابه **الثقافة البدائية** سنة 1871م، على أنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المفاهيم والمعلومات والعقائد والفنون والقوانين والأعراف والأخلاق وجميع المقومات والعادات التي اكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين²، ويعتبر تعريف تايلور واحد من أهم التعريفات التي قدمت في هذا المجال، وقد تأثر به عدد كبير من الباحثين الذين سجلت تعريفاتهم للثقافة الجوانب المعنوية، والجوانب المادية³.

¹ فريدريك مونتوق، معجم العلوم الاجتماعية، دار الكتاب العربي، بيروت، 1998، ص 118

² Taylor Edward, **Primitive Culture**, Brentano's, New York, 1924, p. 1.

³ جي روشيه، مدخل علم الاجتماع العام، ترجمة مصطفى دندشلي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1983، ص 131.

وفي نفس السياق يعرفها (Kluckhohn) على أنها طريقة التفكير والشعور والعقيدة، وهي عبارة عن مجموعة المعارف التي حصلت عليها الجماعة واختزنتها في ذاكرة أفرادها وكتبهم وأشياءهم لكي تستخدم في المستقبل، وأنه لكي نلم بها وندرس إنتاج هذا النشاط الذي يتضمن السلوك العلني والأحاديث والرموز والنتائج الملموسة التي تصدر عن كل هذا، والتي تتمثل في أشياء مادية مثل الأدوات والعمارات وغيرها¹.

لقد عرف (Edgard Schein) بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة لتتعلم كيف تتعامل مع مشكلاتها من أجل التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، ويتم تعليمها للأعضاء الجدد، على أنها الطريقة المناسبة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى².

أما (UNESCO) فترى أن الثقافة في أوسع معانيها تعتبر مجموعة الخصائص المميزة الروحية والمادية، الفكرية والعاطفية، التي تميز مجتمع ما أو مجموعة إجتماعية، وتشمل أيضا الفنون والآداب وأنماط الحياة، والحقوق الأساسية للإنسان، ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات³.

أما (Hélène Denis) تعرفها أنها تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور الحركة بطريقة مضبوطة، والتي توزع وتتقاسم بين أغلبية الأفراد، وأن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة ومتميزة⁴.

عرف (Malinowski) الثقافة بأنها ذلك الكل المتكامل الذي يتكون من الأدوات، السلع والخصائص البنائية لمختلف المجموعات الاجتماعية من الأفكار الإنسانية والحرف والمعتقدات والأعراف⁵.

¹ عبد الحميد لطفي، الأنثروبولوجيا الاجتماعية، دار المعرفة، القاهرة، 1979، ص75. عن C. Kluckhohn, Mirror For Man, Mc Grow Hill book CO, New York, 1994, P 37.

² Jean Pierre Dètrie, **strategor, politique générale de l'entreprise**, 3^{ème} Ed, édition Dunod, , Paris, 1997, p 470.

³ UNESCO, **Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles**, Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982.

⁴ Hélène Denis, **stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Design organisationnel, culture et technologie**, édition Economica, Paris, 1990, P122.

⁵ سامية حسن السعاتي، الثقافة والشخصية، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص36.

أما الباحثان (كروبيروكلاكهون) فعرفاها بأنها نماذج ظاهرة كامنة في السلوك المكتسب والمتنقل من خلال الرموز والتي تكون الإنجاز المميز للجماعات الإنسانية يمكن أن نعد الأنساق الثقافية نتاجا للفعل من ناحية، كما يمكن النظر إليها بوضعها شروط محددة للفعل المقبل¹.

و يذهب رالف لنتون بأن الثقافة هي القولية العامة للسلوكيات التي اكتسبت عن طريق التعلم، فالثقافة تضفي القولية الثقافية على كل أعضاء الجماعة في عملية التكيف والتوافق وأسلوب حل المشكلات وذلك ما يؤكد في قوله أن الثقافة هي تضافر السلوكيات المتعلمة وما ينتج عنها من نتائج، تضافر بتقاسم أبناء المجتمع المعين عناصره المكونة له، ويعملون على نقلها إلى أبنائهم، فهي توجه السوك فعليا وترشد أعضاء المجموعة إلى كيف يفهمون ويفكرون حيال الأشياء، مشتركة، وعليها يبني الإطار أو المقدمة المرجعية للسلوك، تلك المقدمة المرجعية عبارة عن نظام للمعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن، نتيجة للتفاعلات الاجتماعية بحيث تخلق فهما عاما بين الأعضاء حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء².

بهذا المعنى فالثقافة تختلف باختلاف التشكيلات الاجتماعية والاقتصادية من مجتمع لآخر، بل تختلف كذلك داخل المجتمع الواحد باختلاف الموقع، المواقف السياسية والاجتماعية والفكرية، إلا أننا نجد الثقافة تجمع بين ما هو محلي قومي خاص بها وبين ما هو إنساني مشترك بين مختلف الخبرات الإنسانية، وهو مشترك ثقافي نابع من الاحتياجات الأساسية العضوية الاجتماعية والموضوعية والإنسانية، دون أن يلغي هذا خصوصية الثقافة في كل مجتمع من المجتمعات³.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة الذكر التي قدمها الباحثون في مجال الثقافة أنها مبنية على ثلاث مداخل هي:

-**المدخل الأول:** يركز كتاب هذا الاتجاه على تعريف الثقافة من خلال مكوناتها فقط، وما يعاب على هذا المدخل هو أنه لا يمكن حصر كل مكونات الثقافة لأن مصطلح الثقافة معقد ولا يمكن فهمه من خلال مكوناته فقط، ومن الكتاب الذين اتبعوا هذا المدخل نجد (Taylor) و (Malinowski) و (UNESCO) مثلا.

¹دعيس محمد سيري، الثقافة الشخصية دراسات في الأنثروبولوجيا والسيكولوجية، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، جامعة القاهرة، 1998، ص 81

² جاك لومبار، مدخل إلى الإثنولوجيا، ترجمة حسن قبيسي، المركز الثقافي العربي للنشر، المغرب، 1997، ص 113.

³ جابر عصفور، العولمة والهوية الثقافية، مؤتمر العولمة والهوية الثقافية، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 12-16 ابريل 1998، ص 375.

-**المدخل الثاني:** هذا المدخل بالإضافة إلى المكونات فإنه يهتم بالشيء المهم في الثقافة وهو الانتقال بين الأجيال عن طريق اللغة والرموز والقصص، ومن الكتاب الذين عرفوا الثقافة حسب هذا المدخل نجد (Khluckohn) و (schien).

-**المدخل الثالث:** ما يمكن أن يميز كتاب هذا المدخل عن المداخل السابقة هو أنهم قدموا شيء جديد في مفهوم الثقافة يتكون لدى الباحث أو أي شخص يفهم الثقافة فهم جيد، وهو أنها تعتبر كوسيلة للتنبؤ بالفعل أو السلوك، ومن الكتاب الذي ركزوا على هذا المفهوم نجد (Khluckohn&krober) و (Ralph Linton).

وما نستنتجه هو أن الثقافة تعبر عن مجموعة القيم والأفكار والمبادئ والمعتقدات والتقاليد والأعراف والأفكار والتصورات والاخلاق والفن، إضافة إلى الخبرة المكتسبة نتيجة التفاعل مع البيئة التي تحيط بها، إضافة إلى القدرات والمهارات الفنية التي يكتسبها الفرد في حياته اليومية، وهي ما يميز المجتمعات والجماعات عن بعضها البعض والتي يتم توارثها ونقلها عبر الأجيال عن طريق العديد من الوسائل، مثل اللغة والرموز وغيرها من الوسائل، إضافة إلى ذلك فهي تعتبر كوسيلة للتنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات تبعاً للبيئة التي يعيشون فيها.

ثانياً: خصائص ومميزات الثقافة

إن الملاحظ للتعريفات السابقة للثقافة وغيرها من التعريفات الأخرى يستنتج أن لهذه الثقافة رغم تعددها واختلافها من مجتمع إلى آخر العديد من الخصائص والمميزات تشترك فيها، ومن بين تلك الخصائص نذكر ما يلي¹:

1- **مرتبطة بالإنسان:** حيث يعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة، من خلال قدراته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته²، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته³.

2- **الاكتساب والتعليم:** الثقافة ليست غريزة يكتسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة والمدرسة ومنظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 444.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 310.

³ وصفي عاطف، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 85.

التعليم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين وهو ما يطلق عليه بالتنشئة الاجتماعية socialisation¹.

3- **القابلية للتغير والتغيير:** تخضع الثقافة لقانون التغيير كغيرها من مظاهر الكون الأخرى، ويتم ذلك بما تضيفه إليها الأجيال الجديدة من خبرات وأدوات وقيم وأنماط سلوك، أو بما تستبعده وتحذفه من أساليب أو أفكار وأدوات التي لم تعد تتفق مع ظروف حياتها الجديدة. إلا أن عملية تغير الثقافة تكون صعبة وذلك يرجع لتمسك أفراد المجتمع بهذه العادات أو الثقافات، إلا أن التغير الثقافي يحدث بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع².

4- **الثقافة انتقالية وتراكمية:** فالثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر يتوارثها الآباء عن الأجداد³ كما تنتقل من وسط اجتماعي إلى وسط اجتماعي آخر، وبهذا المعنى فإنها تراكمية، فالإنسان يستطيع أن يبني على أساس منجزات الجيل السابق وليس بحاجة أن يبدأ من جديد. ويترتب على استمرار الثقافة تعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها⁴.

5- **الانتقائية:** أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة وتعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، هذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها، لذا يرى (قمبر وزملاؤه) أن المجتمع الإنساني يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية⁵.

6- **الثقافة تكيفية:** تميل الثقافات خلال فترات زمنية معينة إلى التكيف مع البيئة الخارجية، وما تمليه المتطلبات البيولوجية والسيكولوجية للكائن الإنساني، حيث أنه إذا تغيرت ظروف الحياة فإن الأشكال

¹ سامية حسن الساعاتي، الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 74.

² سامية حسين الساعاتي، مرجع سابق، ص 97.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 310.

⁴ سامية حسين الساعاتي، مرجع سابق، ص 93.

⁵ محمود قمبر وآخرون، دراسات في أصول الثقافة، دار الثقافة، الدوحة، 1989، ص 133.

التقليدية تتوقف عن مد الإنسان بحد أدنى من الإشباع، وعلى ذلك فإنها تُستبعد وتظهر حاجات جديدة وتكيفات ثقافية جديدة¹.

7- **القابلية للانتشار:** يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى آخر من ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر. ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض. وهذا الانتشار يكون سريعاً وفاعلاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم. وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها².

8- **الاستمرارية:** تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، وبالرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة. ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات³.

9- **التكاملية:** تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً فيما بينها لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات. ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث يندر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المنفتحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الاتصال، ودور وسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى، ويؤدي ذلك إلى إحداث التغير الثقافي وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة، وبصفة عامة يرى جلبي أن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام لأن المجتمعات معرضة لإحداث ذلك التكامل⁴.

¹ سامية حسن الساعاتي، مرجع سابق، ص 78.

² إسماعيل زكي محمد، الأنثروبولوجيا والفكر الإسلامي، عكاظ للنشر والتوزيع، جدة، 1982، ص 95.

³ عبد الله عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق، ص 73.

⁴ عبد الله عبد الرزاق جلبي، مرجع سابق، ص 76.

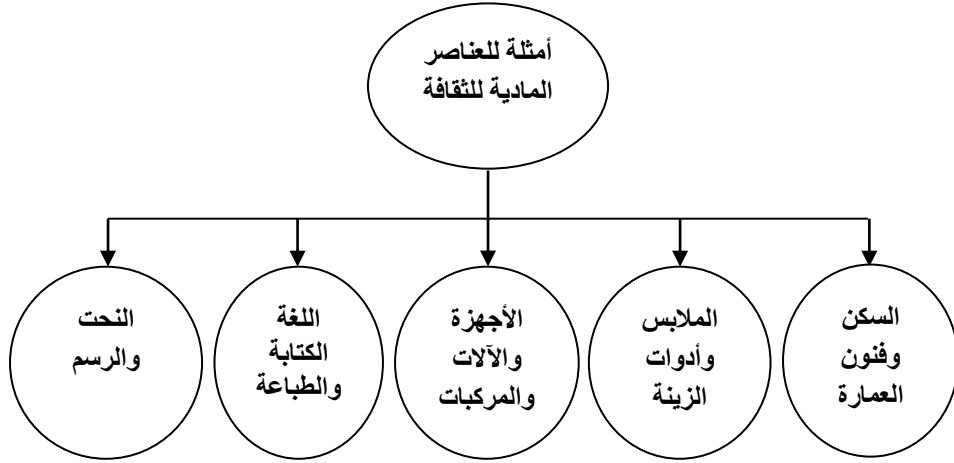
ثالثاً: العناصر المكونة للثقافة:

من خلال التعاريف السابقة للثقافة يلاحظ أنها تضمنت معنيين أو عنصرين مهمين، العنصر المادي والذي يمكن إدراكه بحواسنا، وعنصر معنوي غير مادي، والذي لا يمكن أن ندركه بحواسنا.

1- العناصر المادية للثقافة: يشمل العنصر المادي للثقافة كل ما صنعه الإنسان في حياته وكل ما أنتجه العامل البشري من أشياء ملموسة، وكل ما يحصل عليه الناس عن طريق استخدام فنونهم التكنولوجية، مثل السكن والملبس والأدوات وغيرها من التجسيديات العينية للأفكار مثل الكتب والطباعة، الرسم وغيرها من الموضوعات التي تدركها حواسنا¹.

والشكل التالي يوضح بعض العناصر المادية للثقافة:

الشكل رقم (1-1): العناصر المادية للثقافة



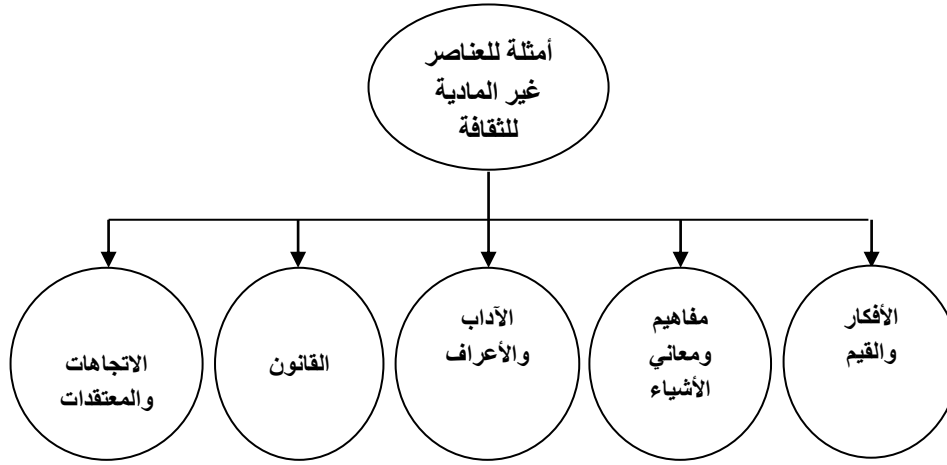
السيد علي الشتا، مرجع سابق، ص 39.

2- العناصر المعنوية (اللامادية) للثقافة: تتمثل العناصر المعنوية للثقافة في كل مظاهر السلوك والتي تشمل القيم والمعتقدات وجميع الأفكار والمفاهيم والأدب والعلم والقانون، وكل السمات البشرية التي لا نستطيع رؤيتها وغيرها من الأشياء المجردة الأخرى²، والشكل التالي يلخص لنا بعض هذه العناصر:

¹ سامية حسين الساعاتي، مرجع سابق، ص 93.

² السيد علي الشتا، البناء الثقافي للمجتمع، الجزء الخامس، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1995، ص 38.

الشكل رقم (1-2): العناصر المعنوية للثقافة



السيد علي الشتا، مرجع سابق، ص 39.

وهناك من يرى بأن الثقافة تتكون بصورة عامة من مجموعة عناصر بالإمكان تقسيمها إلى أربع مجموعات وهي الرموز، الأبطال، الطقوس، القيم المشتركة.¹

رابعاً: أنواع الثقافات

إن التقسيمات التي وضعت للثقافة تختلف باختلاف توجه ووجهة نظر الباحث فالدراسات الأنثروبولوجية تقسم الثقافة إلى نوعين:

1- الثقافة الإنسانية: وهو الجانب الوراثي من سلوكات البشر المشتركة بينهم والتي تميزهم عن باقي الكائنات الحية كما يطلق عليها الثقافة العامة .

2- الثقافة الجماعية: ترتبط بثقافة المجتمعات نظراً لاختلافات في إدراك المواضيع والتعامل معها.

أما علم الاجتماع وبكل تخصصاته فيقسمها إلى:¹

1- **الثقافة الوطنية:** نعني بالثقافة الوطنية تلك القيم والمعتقدات الدينية والأساطير والعادات التي يشترك فيها أعضاء دولة معينة، ولهذا نجد أن هذه الثقافة تختلف من دولة أو وطن إلى آخر باختلاف العناصر المكونة لها، وتبرز هذه الثقافة خاصة في النظام السياسي المطبق والنظام الاجتماعي (من دين عادات وتقاليد ولغة...الخ) والنظام التربوي وغيره من الأنظمة الأخرى. حيث تؤثر الثقافة الوطنية تأثير كبير

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص236.

¹ أندرو سيزلاني، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص463

على الثقافة التنظيمية للمؤسسات الموجودة في ذلك البلد، ويرجع ذلك إلى نقل أفراد هذا الوطن لجزء كبير من الثقافة الوطنية إلى داخل المؤسسة التي يعملون بها. لذا تعتبر الثقافة الوطنية كأحد أهم المحددات للثقافة التنظيمية، كما يمكن أن تتأثر الثقافة التنظيمية أيضاً بالثقافات الوطنية للدول الأخرى في إطار ما يسمى بعولمة الثقافة.

2- **الثقافة الجهوية:** رغم وجود ثقافة وطنية واحدة داخل كل دولة فهذا لا يعني وجود ثقافات فرعية مرتبطة بكل إقليم جغرافي وبيئة اجتماعية داخل هذه الدولة وهو ما يطلق عليه بالثقافات الجهوية، وبهذا نجد أنه داخل دولة معينة جماعات وأقاليم لها ثقافتها الخاصة بها، وأنماطها السلوكية وفهمها الخاص بها والذي يشترك فيه أعضاء هذه الجماعة مما يؤثر على تكوين الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الموجودة داخل البلد.

3- **ثقافة المؤسسة:** لقد ظهرت خلال فترة الثمانينات مصطلحات جديدة متعلقة بالمؤسسة، كالمرونة، الجودة الشاملة، ثقافة المؤسسة، بالرغم من صعوبة المصطلح الأخير، وتعدد تعاريفه ضل ذا جاذبية خاصة لما يعتقد في قدرته تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي.

4- **الثقافة المهنية:** إن الثقافة ليست نتاج خصائص وطنية أو جغرافية وإقليمية فقط، وإنما هي أيضاً انعكاس لماض مهني مشترك، حيث يكتسبها الأفراد أيضاً داخل ذلك المجتمع المهني على أساس عمليات التدريب وخبرات مهنية. وبهذا تكون هذه الثقافة المهنية كثافة خاصة تكتسب داخل العمل، وهو ما أكدته (Sainsaulieu) في بعض أعماله بقوله أن جزء كبير من ثقافة وهوية الفرد تتشكل خلال عمله¹. حيث تؤثر هذه الثقافة المهنية بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، خاصة في حالة انتقال العمال من قسم إلى قسم داخل المؤسسة أو من مؤسسة إلى أخرى.

¹Olivier Meier, op. cit., p. 27.

المطلب الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

سنحاول أن نتطرق إلى تطور مفهوم الثقافة التنظيمية منذ النشأة حتى يومنا هذا، ومن ثم نعرض على تحديد الخصائص التي تميز الثقافة التنظيمية عن أية ثقافة، وأهميتها داخل المنظمة وفي الأخير محدداتها.

أولاً: تطور مفهوم الثقافة التنظيمية

1-النشأة والتطور:

إن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية مستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات هاوثرون التي أجراها إلتونمايو وزملاءه بين عامي 1924-1932 التي كونت ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث كان لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل.

وفي مجال علم الإدارة لم يستعمل مصطلح (culture d'entreprise) ثقافة المؤسسة إلا في سنة 1970 من طرف (Davis Stanley) أحد أساتذة (Harvard business school) في أحد كتبه تحت عنوان: (comparative management: organizational and cultural perspectives) الادارة المقارنة: وجهات نظر تنظيمية وثقافية، إلا أن الكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا في عام 1979م في مقالة بعنوان (cultures studding on organizational) الذي تكلم فيه عن المفاهيم التي لها علاقة بالحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي، والمستعملة على نطاق واسع في علمي الاجتماع والأنثروبولوجي. بعدها وخلال الثمانينات نشر (Davis Stanley) مقال في المجلة الاقتصادية (Business week)¹. وأدرجت مجلة (Fortune) ركنا خاصا تحت عنوان (Corporate culture)، وتعتبر هذه الفترة هي المرحلة الأولى التي وضعت فيها القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية، وذلك بفضل كل من (Terrence Deal)، (Allan Kennedy) بإصدار كتاب بعنوان (corporate culture)².

ومن جهة أخرى يرى بعض المنظرين في هذا المجال أن مفهوم ثقافة المؤسسة برز أول مرة في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة 1981، وشاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية، كما ارتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية، وتمثل كل

¹Petit.M&Klesta.A, **Management d'équipe: concepts et pratiques**, Dunod, Paris, 2000, p 186.

²Dupriez.P&Solange.S, **La résistance culturelle**, 2^{ème} édition, De Boeck, Belgique, p86.

من نظرية z، وفن الإدارة اليابانية، وثقافة المؤسسة والبحث عن الامتياز من المصادر الأساسية الأربعة لثقافة المؤسسة، كما تعتبر بعض المقالات الصادرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1981 من بين المراجع الأساسية الأولى التي تناولت هذا المفهوم، واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week، فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة (Corporate culture: Deal & Kennedy 1982)، وكتاب البحث عن الامتياز لبترزو ووترمان (In Search of excellence: Peters & Waterman 1982)، وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.

فيما يذكر أن في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم. ولقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية (z theory). حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية z للثقافة التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة.

وبالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها: نظرية روح الثقافة، التي تنطلق على مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع. ونظرية التفاعل مع الحياة وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم. بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، وتتجه عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة عن الشخصيات الأفراد.

2- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بمفهوم الثقافة في علم الاجناس البشرية، فلم يعرف هذا الأخير شهرة في المنظمات إلا بعد الانتشار الحالي للثقافة التنظيمية، فالثقافة كمصطلح يمكن أن يفسر بعدة طرق مختلفة ولا يثير الدهشة إذا قلنا أن هناك تعريفات عديدة، حيث وجد في إحدى الدراسات التي أجراها (Kluckhohn et krober) سنة 1952 بأن مصطلح الثقافة يحمل أكثر من 164 تعريفاً، وفيما يلي سنقوم بعرض عدد منها لتوضيح هذا المفهوم: ¹

فمثلاً (Geert Hofstede) في تعريفه للثقافة التنظيمية يرى بأنها محصلة برمجة فكرية جماعية خاصة بمجموعة معينة، اتجاه بيئة معينة تبحث من خلالها عن التلاؤم أو التكيف معها، حيث تميز هذه الحصلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى ².

ويعرفها (M. Thévenet) الثقافة التنظيمية بأنها ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من المرجعيات (Références) المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل. وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل ³.

كمل يرى (Bro Uttal) أن الثقافة التنظيمية هي نسق القيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة في البيئة التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة من أجل إنتاج المعايير السلوكية ⁴. يوضح هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية نسق من القيم المشتركة للجماعة والمتفاعلة مع نسق البيئة التنظيمية ونسق الرقابة الداخلية والتي تتفاعل مع الافراد من أجل إنتاج معايير السلوك الهادف التي تكونت من أجله المنظمة.

ويعرفها أوشي بأنها القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك السائد فالمفكرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين ⁵.

¹ علي عباس، إدارة الأعمال الدولية-الإطار العام، ط1، دار الحامد، عمان، 2003، ص 365.

² Hofstede G., **Cultures consequences: International difference in Workrelated values**, sage publications. Inc, Beverly Hills, 1980. p 31.

³ Maurice Thévenet, **La culture d'entreprise**, 6^{eme} Ed, Presses universitaires de France, Paris, 2014, p-p 45-50

⁴ Bro Uttal, **The corporate culture in fortune**, October N°17, 1983, PP 60-71

⁵ وليام أوشي، النموذج الياباني في الإدارة - نظرية Z، ترجمة حسن محمد يس، معهد الإدارة العامة، السعودية، ص 65.

كما تعني انها مجموعة من القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرار وأسلوب تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميز تنافسية للمنظمة، بتأثير على سلوك أعضائها وتحديد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة اعمالهم¹، يتضح أن الثقافة التنظيمية بمكوناتها تقيد في توجيه السلوك في حل المشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة في اتخاذ القرارات المناسبة في نظام اتصالي يوظف المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية .

وتعني الأنماط والتكون والممارسات التي تحدث أثناء العمل، وقد تكون نتيجة للأفراد أنفسهم أو نتيجة الأنظمة والقوانين والأعراف والإجراءات التي يحددها المجتمع ذاته أو المنظمة نفسها²، يتضح ان الثقافة التنظيمية تنتج عن سلوكيات الافراد اليومية عند حدوث بعض المشكلات وطريقة تصرفهم حيالها، ونتاج الجانب الرسمي للمنظمة نفسها .

وأما (Gibson&al) فيرون أن ثقافة المنظمة تشبه كثيرا ثقافة المجتمع، فهي بدورها تتكون من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، ونماذج سلوكية يشترك فيها أعضاء المنظمة الواحدة، وتختلف من خلالها عن باقي المنظمات فهي تمثل شخصيتها ومناخها وتحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد³.

وفي تعريف آخر للكاتب كيرت ليوين (Kurt Lewin) يرى أن ثقافة المنظمة هي مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يتقاسمها أفراد المنظمة، وتمثل البيئة التي يؤدي فيها الموظف عمله، وهي شيء لا يمكن مشاهدته ولا الاحساس به لكنه موجود في كل مكان، وهي تشبه الهواء الذي يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه⁴.

ويشير الكاتبان (De Long&Fahey) إلى أن ثقافة المنظمة تشمل المعايير المستمدة على القيم ويمكن مشاهدتها في السلوك والممارسات التي ترتبط بالرموز وكل هذه المفاهيم مرتبطة فيما بينها وهي الأكثر ظهوراً وانعكاساً للثقافة⁵.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 401.

² خاصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص 444.

³ Gibsen J. L et al, **Organizations Behavior, Structure and Processes**, 8th Ed. Irwin Homewood-hill, 1994, p. 62.

⁴ Davis.K &Newstrom. J, **Human Behavior at Work**, 8th Ed, McGraw- Hill, N Y, 1989, p. 460.

⁵ De Long. D. W& Fahey L, **Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management**, Academy of Management Executive, Vol14, N° 6, 2000, p-p 113 - 127.

عرفها (Davis) بأنها مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والمرشد الأساسي للأفراد داخل المنظمة وفقاً للمعايير محددة تؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة¹.
أما (Kennedy & Deal) فقد عرفا الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن ذلك التناسق والاتحاد بين القيم والأساطير والبطولات والرموز الموجودة داخل المؤسسة والتي تقوم بإنتاجها بنفسها².
فيما يخص (Waterman & Peters) فقد عرفا الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة المفاهيم والمعاني السائدة والمسيطرة في المؤسسة إضافة إلى مجموع القيم المشتركة بين أعضاء هذه المؤسسة³.
انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج التعريف التالي للثقافة التنظيمية:
ويعرفها (Shermerhorn): بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون بالمنظمة، حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة⁴.

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن الباحثين في هذا المجال انقسموا بين من يعرفها من خلال مكوناتها، وهناك من يضيف إلى هذا المعنى صفة المشاركة والتناغم بين أفراد المنظمة، وهناك من يؤكد على تأثيرها على السلوك التنظيمي كأحد أهم المحددات التي تحتاجها المنظمة للتنبؤ بالسلوك المستقبلي للأفراد.

ثانياً: خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية

1- خصائص الثقافة التنظيمية:

- وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تشبه الثقافة المجتمعية، إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها تتشكل من مدركات العاملين والمديرين، وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم، وتنفرد الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية⁵.
- أنها توجد في المنظمات الإدارية بشكل يماثل الثقافة المجتمعية.
- أنها تتمثل في القيم والمعتقدات والإدراكات والمعايير السلوكية وإبداعات الأفراد وأنماط السلوك المختلفة.
- أنها الطاقة التي تدفع أفراد المنظمة إلى العمل والإنتاجية.

¹Michel. P et al, **Management d'équipe**, edition DUNOD, Paris, 1999, p 178.

²Marc. B, **Corporate culture, la culture sans histoire**, Revue française de gestion, N° 47, Paris, 1984, p. 29.

³Ibid.

⁴محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 311.

⁵Ott. J.S, **The organizational culture perspective**, Pacific Grove, CA: Brooks, Cole Publishing Company, USA, 1989, p 50.

- أنها الهدف الموجّه والمؤثر في فاعلية المنظمة.
- ولمفهوم الثقافة في علم الأنثروبولوجيا عدة خصائص تمثل الأركان الأساسية لمفهوم الثقافة، وهذه الخصائص هي¹:
- الثقافة عبارة عن نماذج.
- الثقافة شيء يمكن تعلّمه.
- الثقافة شيء قابل للانتقال بين المجتمعات.
- الثقافة شيء يتحرك.
- وأخيراً تكمن الثقافة في الرموز التي يوجدها الإنسان.
- 2- أهمية الثقافة التنظيمية:

يمكن دراسة أهمية الثقافة التنظيمية من جهتين أو على مستويين:

أ- داخل المنظمة:

-تحقيق التكيف بين افراد المنظمة وتنمية القدرة الاستيعابية للعاملين وتحقيق التكيف من خلال التآلف بين الافراد وسرعة الاتصال فيما بينهم والإدارة وتحقيق التكامل بين افراد التنظيم بما يحقق الفعالية في الأداء .

-التأثير البالغ في تحويل السلوكيات الغير مقبولة وظيفيا وتحويلها إلى سلوكيات مرغوبة مما يحقق الفعالية

- منح الإحساس بالكيان والهوية والأمان لدى العاملين كما تعتبر أداة للتغيير ووسيلة من وسائل الابتكار ومكونا عاما للسلوك ووسيلة ارشاد للسلوكيات المرغوبة واداة للمساعدة في فهم الأنشطة التنظيمية .
-يعتبر أداة تنبؤ لأي منظمة من خلال الثقافة السائدة .

-تحدد الثقافة التنظيمية اسلوب وسرعة استجابة الافراد لتصرفات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدھا

ب- خارج المنظمة:

-تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية وزيادة سمعة المنظمة أخلاقيا مما يؤثر على زيادة عدد العملاء وانتمائهم للمنظمة .

¹ بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، السعودية، 1425 هـ، ص 18.

-تعتبر أداة للرقابة الاجتماعية

-وسيلة لتحقيق استقرار النظام الاجتماعي

-نشر الثقافة بين الافراد وتحقيق الالتزام الأخلاقي ونشر الوعي

-المساهمة في زيادة ترشيد الموارد من خلال نشر السلوكيات والقيم التي تساعد على صياغة الاخلاق وتجنب اهدار الاموال العامة .

-زيادة الأمان وبث روح الود والألفة.

-سرعة استجابة الافراد للتغيرات التي تحدث في المجتمع.

ثالثاً: محددات الثقافة التنظيمية

من المعلوم انه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لمنظمة أخرى، حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع فجوانب عديدة تختلف فيها، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها وتعزيزها، فمن جوانب الاختلاف التي تعتبر كمحددات في المنظمة وتعبّر عن النمط والنسق الثقافي السائد نجد ما يلي¹:

1-الابداع والمخاطرة: أي درجة تشجيع العاملين على الابداع والمخاطرة حتى يكونوا مبدعين ولديهم روح مبادرة والمدى الذي يكون فيه العاملون جسورين ويسعون للمخاطرة².

2-الانتباه إلى التفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منبهين إلى التفاصيل³.

3-الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج المخرجات وليس على التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

4-التوجه نحو الافراد: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الافراد داخل المنظمة.

5-التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل دون الفريق لا الافراد.

6-العدوانية: درجة عدوانية الافراد وتنافسهم لا سهولة ولا ودية التعامل معهم.

7-الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

8-درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين: توجه المنظمة في وضع اهداف وتوقعات واضحة⁴.

9-درجة التكامل: بين الوحدات المختلفة في التنظيم للعمل بشكل منسق ودرجة التعامل والتنسيق بين مختلف وحدات واقسام المنظمة وذلك من خلال:

¹محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 314

² حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 262

³ماجدة العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 326.

⁴ حسين حريم، 2003، مرجع سابق، ص 262

- قدرة الإدارة العليا على توفير اتصالات واضحة ومساعدة ومؤازرة العاملين.
- مستوى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات واحكام الاشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغلبه على الولاءات التنظيمية الفرعية الذي يعبر عن الهوية.
- 10-طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت فيما إذا كانت تقوم على الأداء او معايير الاقدمية والوساطة.
- 11-درجة تقبل الاختلاف بسماع وجهات نظر المعارضة، أي درجة تشجيع العاملين على اعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة والتسامح.
- 12-طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط السلم الرئاسي أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات¹.
- 12-درجة المبادرة الفردية: أي مستوى المسؤولية وحرية التصرف الممنوحة للموظفين.
- 14-درجة وضوح الاهداف والتوقعات بين الفئات المختلفة، فالمرؤوسين على دراية بأهداف المنظمة وما يتوقع رؤسائهم منهم وبالمقابل على إدارة المنظمة ان تعي اهداف العاملين وما يتوقعونه من المنظمة وبذلك تتحدد آليات مطابقة الأهداف من خلال الثقافة الاتصالية المعززة من طرف القيادة الإدارية .
- 15-طبيعة صنع القرارات: وأسلوب اتخاذ القرار، بالمشاركة او بطريقة فردية رئاسية، تمثل هذه المحددات ابعادا هيكلية وسلوكية مترابطة فيما بينها، لتحديد الثقافة التنظيمية²، حيث تظهر هذه الخصائص في المنظمة بمستويات مختلفة من العالي إلى المنخفض وتقييم المنظمة بهذه المحدداتيعطي صورة متكاملة على الثقافة التنظيمية³، وتصبح هذه الصورة الأساس في الشعور بالفهم المشترك لدى الأعضاء حول كيف تتم الأشياء وأسلوب ممارسة السلوك ليعبر في الأخير عن نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها أعضاء المنظمة.
- 16-المميزات الفردية للمدراء والقادة: يمكن للثقافة التنظيمية أن تتأثر أيضاً بشخصية مدراء المؤسسة المتعاقبين عليها، إذ يحاول كل مدير أو قائد إعطاء بعض المعايير والرموز لباقي الأعضاء من أجل الرجوع إليهاوالإقتداء بها بهدف حل بعض المشاكل التي تعترض هذه المؤسسة، ويكون هذا التأثير كبير عند الحديث عن مؤسس الشركة الذي يحمل العديد من القيم والعادات ويحاول تجسيدها من خلال هذه المؤسسة أو الشركة، ولذا فإن هناك اتفاق عام على أن الثقافة التنظيمية تتأثر بدرجة كبيرة بثقافة النخبة أو ثقافة الإدارة العليا في هذه المؤسسة.

¹محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، صص 286-287.

² نفس المرجع، ص 287

³ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 326

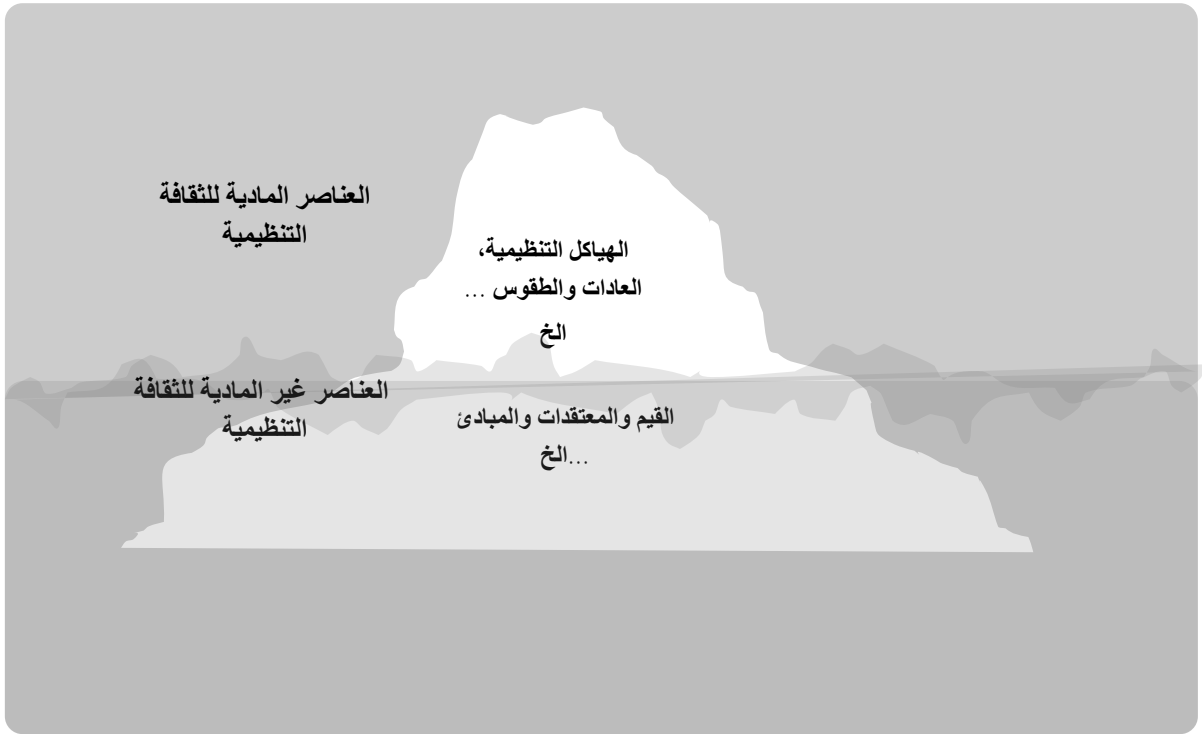
المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية نظرة معمقة

سنعرض المكونات الأساسية لكل ثقافة تنظيمية، ثم نقدم أهم الوظائف التي تقوم بها داخل المنظمة، ثم الحدود التي تتحكم فيها وكل الأنواع والتصنيفات التي قدمها الباحثون في هذا المجال.

أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية والموروث الثقافي

1-مكونات الثقافة التنظيمية: إذ تظهر الثقافة التنظيمية وكأنها جبل جليدي iceberg الذي لا يظهر منه إلا الجزء القليل بينما الجزء الأكبر منه لا يظهر للعيان، والشكل التالي يوضح لنا ذلك.

الشكل رقم (3-1): أهم عناصر الثقافة التنظيمية



Sources: Steven L. M, Mary A.V, **Organizational Behavior: Essentials**, 2^{eme}Ed, McGraw-HillIrwin, Boston, p45.

أ-المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية:

هي الجزء الكبير من الثقافة التنظيمية أو غير المدرك بالحواس، الجزء المغمور تحت الماء من الجبل الجليدي، وهي تتكون من:

-القيم التنظيمية: ويمكن تعريف القيم على أنها مجموعة الأفكار والمعتقدات المشتركة للأفراد داخل المنظمة، والتي تؤثر على سلوكياتهم¹، والقيم عبارة عن تلك المفاهيم الإنسانية عما هو صحيح أو خاطئ،

¹Thevenet.M, opcit, p72.

سيئ أوحسن، وما هو مهم وغير مهم¹. وهي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب جيد أو غير جيد، مهم وغير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان العمل أو بيئته بحيث تعمل هذه القيم على توجيه السلوك التنظيمي في الظروف التنظيمية المختلفة، وهو كل ما تعتبره المنظمة (الأحسن / الأفضل)، ومن هذه القيم المساواة-احترام الأداء-احترام الآخرين-احترام الوقت فكلما كانت هناك مفاضلات فإن الفرد يحتكم عن طريق القيم إذن فهي ذلك الاعتقاد الراسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بطريقة أخرى متاحة، وأن اتخاذ هدف معين يكون أفضل من اتخاذ أي هدف آخر متاح².

ويؤكد بيترز ووترمان (R. Waterman , T.Peters) على أن مصدر النجاح الدائم لأي منظمة يكمن في قدرتها على انتاج قيم محورية أساسية تشكل مصدر للتعبئة لكل المجهودات على كافة المستويات³، تلك القيم المحورية يعود الفضل في تعزيزها إلى القيادة الإدارية للمنظمة لتوحيد السلوكيات، تعزز القيم المشتركة من طرفها يوضح ما هو مهم من خلال قيادة التفاعلية مع أعضاء التنظيم، تعطي قواعد عامة للسلوك.

وقد قدم الباحثون في هذا المجال عدة تصنيفات للقيم فهناك من يرى أنها تنقسم إلى⁴:

- **القيم النظرية:** يعطي الفرد الأهمية الكبيرة في هذه القيم للبحث عن الحقيقة، فهو يهتم بكشف القوانين التي تحكم الظواهر والأشياء، ويعزل حكمه الشخصي عن المعلومات الموضوعية (لا ينظر إلى القيمة العلمية).
- **القيم الإقتصادية:** وتتمثل في اهتمام الفرد بكل ما هو نافع محققا للكسب المادي والنظر إلى العالم باعتباره مصدراً لزيادة الثروة وتنميتها.
- **القيم الجمالية:** ينظر الفرد تبعاً لهذه القيم إلى الجوانب الفنية للحياة، فهو يرى قيمة الشكل والبعد والحجم والانسجام الشكلي واللوني.
- **القيم الإجتماعية:** وتتمثل في اهتمام الفرد بالآخرين، وتقديم العون والمساعدة لهم، والنظر إليهم باعتبارهم غايات والسعي لخدمتهم.

¹ ديف فرانسيس ومايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن هيجان، مكتبة الملك فهد، السعودية، 1995، ص 18.

² عمر محمود عبد الله، مرجع سابق، ص 63.

³ Peters.T&Waterman.R, **Le prix de l'excellence**, Inter édition, Paris, 1983, P40

⁴ سعيد يس عامر، مرجع سابق، ص 330-331.

- **القيم السياسية:** وتتمثل في اهتمام الفرد بالسيطرة على الآخرين، وقيادتهم والتحكم فيهم، وينجح الفرد الذي يعطي القيم السياسية وزناً كبيراً في المناصب التي يتمتع فيها بالنفوذ على الآخرين.
- **القيم الدينية:** وتتمثل في اهتمام الفرد بعلاقة الإنسان بربه، والسعي لإتباع التعاليم الدينية، وتأمل غايات خلقه.

وهناك من يقسمها إلى:

- **القيم المحلية:** تتشكل نتيجة تفاعل العناصر الداخلية والتي ظهرت وتطورت محلياً، تماشياً مع واقع المجتمع ومشاكله واهتماماته وطموحاته.
- **القيم المستوردة:** هي تلك التي تظهر وتتطور في أوساط حضارية أجنبية، شرقية، أم غربية بقيمتها وإنشغالاتها وأهدافها، ثم نقلت إلى مجتمعنا رغم اختلاف الحضارتين والمجتمعين، وتتمثل هذه القيم في طرق الإدارة والتنظيم والتسيير المستوردة مع التكنولوجيا.

- **الاتجاهات:** تعبر عن حالة فكرة أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء من حوله، فإذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية ويكون لديه اتجاه مساعد للوظيفة، الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا انتقدها أحد، ومن ثم فهو يقبل على أدائها بشغف ويحرص على القيام بأعبائها حسب مستويات الإدارة المقررة، وربما أبدع فيها والعكس صحيح. إذن الاتجاهات شيء غير ملموس لا نستطيع التعرف عليه إلا من خلال انعكاسه على سلوك الأفراد وعلاقاتهم في العمل ونحو الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، ولكن من المهم في كثير من المواقف وبالنسبة لكثير من القضايا أن نتعرف الإدارة على اتجاهات العاملين، مثلاً عند إدخال آلات جديدة دون أن تنتظر حتى دخول آلات فعلاً، وترى ردود أفعالهم أو تصرفاتهم اتجاهها، أو قد تريد التعرف على شعور العاملين نحو سياسة أو أسلوب من الأساليب التي تتبعها.¹

- **التوقعات التنظيمية:** تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السوسيولوجي غير مكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتقنها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثال توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير مناخ تنظيمي وبيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية.²

¹ سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، ط2، مركز وايد سبيريس للاستثمارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص 324.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 312-313.

- **المعتقدات التنظيمية:** تعتبر المعتقدات من بين أهم عناصر الثقافة التنظيمية المؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه، وبالتالي تعتبر معرفة معتقدات العمال في المنظمة من الأمور الضرورية لأن الأفراد تكون لهم اعتقادات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم ونحو سياسة المنظمة في تنفيذ مهامها، أي طريقة فعل الأشياء التي تتفاعل مع الأشخاص داخل المنظمة لإعطاء قواعد عامة للسلوك¹، فالمعتقدات عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية، وكيفية انجاز المهام داخل المنظمة وفق علاقة جماعية تفاعلية²، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة والعمل الجماعي، تحمل المسؤولية، المخاطرة. لذا فإننا نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد مثل الحب والصداقة والتقدير والولاء المنظمي، والسعي من أجل إزالة تلك المعتقدات السلبية مثل الكراهية والأنانية وغيرها من الصفات الذميمة. حيث نجد أنه إذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية ويكون لديه توجه مساند لوظيفته الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا انتقدها أحد الأفراد، ومن ثم فهو يقبل على أدائها بشغف ويحرص على القيام بأعبائها وربما أبدع فيها والعكس صحيح.

- **الشعائر والطقوس:** تعرف الطقوس على أنها هي التعبير المتكرر للأساطير عن طريق أنشطة منتظمة ومبرمجة يقوم بها الأفراد، تعمل الشعائر والطقوس على تدعيم القيم الثقافية وإعادة انتاجها لأنها عبارة عن نشاطات وتظاهرات تتميز بالتردد في كل مناسبة أو بين فترة وأخرى وذلك بهدف تنمية الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة مثل توزيع المكافآت الرمزية في مختلف الأعياد وتخليد حدث ما، تعتبره المنظمة حدثاً تاريخياً بالنسبة لها وتقوم القيادة الإدارية ببعث وحياء قيم ثقافية نرى انها بدأت تزول.

ومن خلال ما سبق تعتبر الثقافة التنظيمية بكل مكوناتها من قيم ومعتقدات ومعايير ورموز وطقوس وتوقعات، لها دورها الأساسي متمثلاً في ضبط السلوك وتوجيهه، وتحقيق الاتساق والانسجام داخل المجموعة وتقديم أطر مرجعية لكيفية التعامل مع المشاكل الداخلية وكيفية حلها ومنح المجموعة البشرية آليات الدمج والانتماء لتصبح قوة جماعية، قادرة على البقاء والاستمرار رغم ما تتضمنه من فوارق بين أعضائها، سواءا تعلق الأمر بطريقة التحدث أي الكلمات المتداولة وسط العمل مثلاً، أو طريقة إدارة الاجتماعات كاستخدام مقدمات احتفالية من طرف الرؤساء، أو طرق عقد الجلسات والتجمعات العملية كحلقات الجودة والاستعدادات المتعلقة بزيارة الرؤساء، ومن الأمثلة المشاهدة للطقوس الجماعية إضافة

¹ غراهام داولينغ، مرجع سابق، 184

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 312.

إلى ما ذكر سابقا نجد مثلا: المراسيم المتعلقة بعرض النتائج في آخر السنة ومراسيم تكريم العاملين المتقاعدين، والمجتهدين... إلخ .

والهدف الأساسي من إجراء هذه الطقوس والسماح بها داخل المنظمات هو زيادة تلاحم العاملين وبث روح الفريق بينهم، وضمان ولائهم للمنظمة وتقانيهم وخدمتها وهذا ما أكده (Waterman et peters). وقد توصل (George tripo) إلى أهم الوظائف التي تقوم عليها الطقوس الجماعية من خلال دراسة أجراها حول الإدارة بالمشاركة وبالأهداف على أربع منظمات فرنسية في بداية 1970 السبعينات وتتمثل فيما يلي:

-الطقوس تؤكد على القيم المشتركة في المنظمة مثل: التحديث، المشاركة والمسؤولية؛

-الجمع بين مختلف المستويات الإدارية والوظائف في نفس النشاط والوقت؛

-أنها توظف لإحداث التنظيم من كونها سلوكيات معترف بها من طرف المجتمع.

ب- المكونات المادية للثقافة التنظيمية:

وهي المكونات الثقافية التي يمكن رؤيتها أو إدراكها بحواسنا، من رموز، عادات، سلوكيات وغيرها من الأشياء الأخرى، تعطي المؤشرات والظواهر المادية في المنظمة دلالة على الثقافة السائدة لدى أعضائها، والتي تعكس سلوكياتهم واتجاهاتهم، فالموقع الجغرافي لمباني المنظمة، التصميم المعماري لمبانيها، أماكن حفظ الوثائق والمعلومات، وأماكن استقبال الضيوف والعملاء إلخ، يمكن أن يكون لها تأثيرا واضحا على أداء الأفراد في المنظمة . وتتمثل هذه المكونات عادة في:

- **الطقوس والعادات التنظيمية:** يقصد بها تلك الأحداث والأنشطة المتكررة التي يقوم بها أفراد المنظمة والتي ترتبط بأهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيم رئيسية في المنظمة¹، والتي تحاول تعزيزها بصورة دائمة عن طريق هذه العادات التنظيمية، حيث نجد مثلا أن فترات الاستراحة اليومية لتناول القهوة أو الشاي توفر للمؤسسة فرص كبيرة لتقوية الروابط بين العمال². كما تعتبر بعض الأعمال الأخرى من أفضل العادات في المؤسسة وكركية مهمة في تثبيت الثقافة التنظيمية منها الوجبات الجماعية التي تتناول في المؤسسة من طرف المسؤولين مع مرؤوسيههم وكذا الخرجات الجماعية، وممارسة الرياضة الجماعية نهاية الأسبوع مثلا وغيرها كل هذه الممارسات من شأنها إعطاء قيمة كبيرة للقيم الأساسية للمؤسسة³.

¹ عمر محمود عبد الله، مرجع سابق، ص 64.

² حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 267.

³Bosche.M, opcit, p. 33.

هذه الطقوس والعادات التنظيمية تخص حجم كبير من الأعمال اليومية وهو ما يجعل أغلب النشاطات اليومية يمكن أن تكون شعائرية، كطريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة الحديث، ومناداة الأفراد، وكذا طريقة تحضير وتسيير الاجتماعات. بالإضافة إلى تلك الأنشطة التي تحدث يوميا داخل المؤسسة هناك بعض الأحداث الاستثنائية والتي تصبح كطقوس وعادات تنظيمية مع مرور الزمن والتي تتمثل خاصة في تلك المراسم والاحتفالات التي تقوم بها المؤسسة دوريا كإجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو تكريم المتقاعدين أو ترقية مسؤول أو تلك المراسيم التي تقام عند التحاق موظف جديد أو إدخال منتج جديد وغيرها من الأنشطة الأخرى وبهذا يتضح لنا أهمية هذه الطقوس والعادات التنظيمية خاصة وإنها تزيد من الشعور بالانتماء إلى المؤسسة وإعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية وكذا تثبيت وإبقاء الثقافة التنظيمية.

-الرموز: تمثل الرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي للمؤسسة، وتكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها والتي تتجاوز الرمز في حد ذاته¹، والتي يصعب إدراكها بحواسنا، وهو ما يجعل الثقافة ظاهرة إنسانية خاصة بالإنسان دون غيره من الكائنات. وتظهر الرموز داخل المؤسسة في شكل أشياء، وأفعال تستخدم كوسيلة لنقل معاني معينة للأفراد، مثل شعار المؤسسة أو علمها أو اسمها التجاري وكذا تصميمها المعماري وأماكن الاستقبال ونمط اللباس وغيرها من الرموز الأخرى، كل هذه الرموز تحمل في طياتها معاني ترتبط بقيم المؤسسة ومعاييرها².

حيث نجد مثلا أنه لدى شركة Danone شعار الشركة والذي يتمثل في دائرة بداخلها طفل يرفع رأسه باتجاه نجمة، فهو بسيط ومعروف في كل دول العالم ولكن يحمل في طياته قيم معينة مثل الأمل والتطلع والنمو والتطور، كما هو موضح في الرمز المقابل. بالإضافة إلى ذلك فإن وجود هذه الرموز داخل المؤسسة يؤدي إلى وجود نوع من التجانس والانسجام بين أفراد هذه المؤسسة. وتحرص المنظمات على أن يكون لها نمطها الخاص في المباني والأثاث وحتى اللباس حتى يميزها ذلك عن غيرها، فيرتبط هذا الرمز بذهن الفرد الموظف من جهة أخرى، مما يعطي صورة (Image) للمنظمة تميزها عن غيرها، مما يوجد شعورا خاصا بهوية الموظف فيها، كما قد تعتمد بعض المنظمات إلى تطوير مفردات خاصة بها تتداولها تعكس إنفرادها بالهوية بالإضافة إلى تاريخ الأبطال في المنظمة والطقوس والشعائر بالتالي

¹ السيد علي شتا، مرجع سابق، ص 43.

² حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 267.

فالعلامات كل ما يظهر بالنسبة للأفراد خارج المنظمة من خلال إستقبال - إتصال - لغة - لباس، ألوان، تهيئة ...، أما الرموز فهي كل من الطقوس والتواريخ والشعارات.¹

-القصص والأساطير التنظيمية: وهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها تدور داخل التنظيم يتقبلها جميع الأفراد دون خضوعها إلى الاستفسار بل تدور كما هي²، وهي تعمل على المحافظة على القيم وترسيخها في المنظمة كما تتميز الأسطورة أو الخرافة بفردية المنشأ أي أن منشأها يكون فردا واحدا ثم تسري وتنتشر مثل الحجر الذي يلقي في وسط ماء ساكن فتبدأ بنقطة وتبدأ الدوائر في الانتشار³. وتركز هذه القصص على الأحداث السابقة التي جرت في بيئة العمل والتي تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة، والقصص التنظيمية ما هي إلا روايات عن حالات التمييز والمنافسة وحالات النجاح والفشل، والتي تجسد القيم التي تحكم هذه الحالات⁴.

وتدور هذه القصص في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها. أما في ما يخص الأساطير فهي قصص من نوع آخر فهي تروي بعض الأحداث التاريخية للمؤسسة خاصة نجاحاتها وتلك الفترات البطولية التي مرت بها، ولكن بصفة مثالية يغلب عليها الطابع الخرافي والمثالي بشكل كبير، وبهذا نجد أن الأسطورة هي قصة مثالية شخصياتها هم أبطال المؤسسة تروي أحداث حقيقية وقعت في هذه المنظمة⁵، بهدف التأثير على سلوك الأفراد وتدعيم القيم الثقافية داخل هذه المنظمة. من هنا يتضح لنا أهمية الأساطير بالنسبة للمؤسسة فمن خلالها يتم تدعيم القيم التنظيمية والحفاظ عليها وترسيخها⁶.

إذ غالبا ما لا يتحدث الأفراد بشكل مباشر عن القيم والمعتقدات ولكنها تتعكس فيما يتداولونه من قصص وأساطير عن حياة المؤسسة. وبهذا تكون الأساطير كأحد الأساليب التعليمية المهمة داخل المؤسسة حيث تضم في طياتها دروس وإرشادات لكافة أعضاء المنظمة والتي تتميز بسهولة تقبلها من طرف هؤلاء الأفراد⁷، لأنها لا تنتسب إلى شخص معين وإنما تتسج أحداثها وتتداول من طرف مجموعة من الأفراد مما يؤثر على سلوك الأفراد ويجعلهم يتقبلونها وتزيد من دافعيتهم للعمل بجد.

¹أحمد القريوتي، مرجع سابق، ص : 294 .

²Schermerhorn et al, opcit , p341.

³عبد السلام أبو قحف، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، الدار الجامعية، بدون سنة نشر، الإسكندرية، ص41.

⁴عمر محمود عبد الله، مرجع سابق، ص 63-64.

⁵Détie.J. P, opcit, p 473.

⁶Bosche.M, op cit, p 32.

⁷Bressy.G&Konkuyt.C, **Economie d'entreprise**, 7^{ème}Ed, édition Dalloz, Paris, 2004, p 53.

2- الموروث الثقافي للمنظمة:

نقصد بالموروث الثقافي للمنظمة تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة منها ما هو ايجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع وعنصر محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي والتي تحاول المؤسسة التغاضي عليه لأنه مثبت لعمل الأفراد والمؤسسة ككل. ويتكون الموروث الثقافي للمنظمة عادة من:

أ- **المؤسسون وظروف النشأة:** ويتعلق الأمر هنا بالمراحل الأولى من مراحل حياة المنظمة بالتالي فثقافة المنظمة تنشأ وتتأثر بالقيم الثقافية للمؤسسين والتي يعملون على تكريسها في منظماتهم منذ نشأتها.

ب- **الأبطال:** الأبطال هم أفراد غير عاديين يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رمزا للصناعة التي تعمل بها المنظمة، كما أنهم يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، يقدمون دورا مثاليا في الأفراد والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة¹، مما يجعلهم مثالا يقتدى به. وقد فرق كل من kenedy و deal بين نوعين من الأبطال²:

- أفراد يتميزون بكفاءة معتبرة موجودين داخل مختلف المستويات التنظيمية حيث أنهم يصنعون ويبيعون ويضمنون خدمة المنتجات وبهذا فهم أبطال لوضعية وظروف معينة.

- أفراد يولدون مع المؤسسة هم عادة مؤسسي هذه المؤسسات.

انطلاقا مما سبق نستنتج أن للأبطال دور مهم خاصة في جعل النجاح جزء من ذاكرة المؤسسة والاهتمام بتحفيز العمال والتأثير المستمر على المؤسسة.

ج- **تاريخ المنظمة:** وهي سلسلة الأحداث والمراحل الهامة والبارزة في حياة المنظمة وخاصة تلك التي لها تأثير كبير على الأشخاص، وعلى الهياكل والقانون الداخلي، وحتى على المحيط، كل هذا يشكل لدينا تراكما لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية تاريخية للأداء³.

د- **الطابوهات (المحظورات):** تعرض لها الباحثان (I.Mitroff et R.Kilman) بالتفصيل ويمكن تعريفها بأنها كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام كالإخفاقات والمشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة. ويمكن القول أن الطابوهات هي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المنظمة⁴، وبالتالي فهي كل المواضيع والأحداث التي لا يجوز الحديث

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 267.

² Bosche.M, op cit, p. 34.

³ Thévenet M, opcit, p 60.

⁴ Le Roy.F et al, Strategor, opcit, p682.

عنها أو تلك الأعمال والتصرفات التي لا يجب اقترافها مرة أخرى، وذلك بهدف تجنب وتقادي بعض الإختلالات والتوترات داخل المؤسسة¹. وهذا لما لهذه الأحداث والأعمال من تأثير سلبي على أداء العمال والمؤسسة ككل. وقد تحدث كل من (I.Mitroff et R.Kilman) على نوع معين من الطابوهات، الذي أسموه بالأحداث غير الواردة (impensable) ويتعلق الأمر حسب هذين الباحثين بتلك الأحداث الأساسية التي يكون لها تأثير سلبي وخطير على منتجات المؤسسة والتي لا يمكن للمسيرين التكهّن بها أو توقعها، حيث حدد الباحثين أربعة أنواع من هذه الطابوهات هي:²

- الحدث الأساسي القادم من الخارج وذلك عند طرح المؤسسة لمنتجاتها في السوق، حيث قد تتعرض للتلف الجزئي أو الكلي، علماً أنها تحمل اسم وعنوان المؤسسة المنتجة وهذا ما يعرض المؤسسة للخسارة المادية والمعنوية؛

- الحدث الأساسي المتأتي من الداخل، حيث انه عند صنع منتج ما قد يتعرض إلى عيب يشوبه في أحد مراحل تصنيعه ويجعل منه منتجاً غير مطابق للمواصفات المفروضة والمطلوبة في السوق، وهو ما يعرض هذه المؤسسة للخسارة المادية والمعنوية وحتى التشوية لسمعتها في السوق ؛

- قد تصطدم منتجات المؤسسة بمنتجات بديلة في السوق، مما يعرض منتجات المؤسسة للزوال بمجرد ظهور هذه المنتجات البديلة المهيأة للاستعمال بطريقة أفضل من منتجات هذه المؤسسة ؛

- الحدث الخاص بالفهم الخاطئ لرمزية وطبيعة المنتجات، فقد تنتج المؤسسة منتجات موجهة لشريحة معينة من المجتمع وللاستعمال الضيق، لكن يحدث أن تصطدم هذه المنتجات بالجانب الديني لشرائح أخرى من نفس المجتمع أو من مجتمع آخر مما يؤثر على صورة وسمعة هذه المؤسسة المنتجة لهذا النوع من المنتجات.

- كل هذه الأحداث التي أصابت منتجات المؤسسة تعتبر من الطابوهات والتي لا يجوز الحديث عنها داخل المؤسسة.

هـ- المهنة: وهي كل ما يعرفه ويجيده أفراد المنظمة حيث تشمل كلا من (التكنولوجيا، معرفة الأسواق، طرق التسيير....) والتي تنشأ عنها مع مرور الوقت طرق لأداء الأعمال، بالإضافة إلى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط، ويقاس ذلك بمدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط.

¹Bressy.G&Konkuyt.C, op cit, p 53.

²Détie.J.P, op. cit., p. 476.

ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حيوياً في نجاح أو فشل المنظمة بتأثيرها على العناصر التنظيمية والعاملين في المنظمة فحسب بيتر ووترمان (Peters & Waterman) إن سر نجاح المنظمة في سيطرتها وسيادتها هو تماسك وترابط الثقافة التنظيمية فيمكن توضيح ذلك من وظائفها:

- تعطي لأفراد المنظمة هوية تنظيمية، فمشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك¹، فتمنحهم الإحساس بالكيان والهوية والأمان لدى العاملين وعدم الاغتراب

- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها كإطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم فتحدد السلوك المقبول وغير المقبول والذي يثاب أو يعاقب عليه الأفراد وكذا تحدد أساليب الثواب والعقاب الموجهة للتنشئة التنظيمية للفرد .

- تعزز استقرار النظام بالتنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام الجماعي وفهم اللوائح التنظيمية.

- العاملون بالمنظمة لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يرون وإنما في إطار تنظيمي واحد لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم حتى ملبسهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددتها الثقافة التنظيمية وتدريبهم عليها في تشكر السلوك بمساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم كمصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار والتميز والريادية والتغلب على المنافسين .

- تحقيق التكامل الداخلي على أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال ببعضهم البعض والعمل معاً والتكيف بينهم والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالمنظمة².

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 265

² مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية - مدخل للميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 81

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة اقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير

-تعمل على تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة حول الأهداف والوسائل التي تحقق رسالة والمنظمة وحول المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق الأهداف.

-تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل الابتكار والتطوير التنظيمي.

-تعزيز تكيف المنظمة مع الظروف المتغيرة والازمات الطارئة¹.

-تحديد التوجهات الرئيسية التي يتم وضعها لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة.

-تنمية مشاركة الافراد في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم.

-تنمية درجة الانضباط والالتزام التي يظهرها الافراد للمنظمة.

-توفير دعم كبير يساعد قيادتها ويدفعها للنجاح في الاجل القصير والطويل معا.

-تعتبر الثقافة التنظيمية أداة للرقابة الاجتماعية على الافراد حيث يسود اتفاق وفهم مشترك بين العاملين والإدارة بخصوص ما يعتبر معايير مناسبة للسلوك وينفذها العاملون باتفاقهم.

فمن جهة أخرى يرى (Kreinter&Kinicki) أن الثقافة التنظيمية تخدم أربع وظائف هي²:

- تعطي الافراد العاملين هوية جماعية او هوية المنظمة وإعلامها لجميع الأعضاء بخلق عادات وقيم مشتركة وإدراك الافراد لهذه المعاني لتنمي الشعور بالهدف

-تسهل الالتزام الجماعي بنمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المشكلة

-تعزز استقرار النظام الجماعي من خلال تشجيع الثقافة على التكامل، والتعاون بين أعضاء المنظمة.

-تشكل السلوك التنظيمي وحدوث الأشياء بطريقة واحدة بين الأعضاء وفهم المعاني بمفهوم واحد.

ثالثاً: حدود الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية في توسطها اهداف الفرد واهداف المنظمة تعبر عن حدود لها كطريقة للضبط الاجتماعي وكطريقة لتحقيق الدمج الاجتماعي لتصبح قدرة جماعية في نمط التفاعلات للكيان الاجتماعي، تعرف تلك الحدود المنظمة كثقافة فرعية في المجتمع تحت:

¹عايدة سيد خطاب وصابر محمد إسماعيل، التخطيط الاستراتيجي، الحريري للطباعة والنشر، القاهرة، 2006، ص 153

²محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 314

1- **الثقافة كهوية:** إن المعتقدات والاقتراحات والرموز والمفاهيم والقيم المشتركة داخل المنظمة تشكل النسيج الأساسي للثقافة التنظيمية التي تحدد إلى حد بعيد السلوك التنظيمي، في مجالات أنماط الاقتصاد، وأساليب حل المشاكل وتطبيق الحوافز، وطبيعة المناخ التنظيمي وفي كيفية التعامل مع أعضاء التنظيم، هذه المضامين المشتركة التي تكونت عند العاملين في المنظمة عبر الزمن هي تبني للمنظمة هويتها المميزة، هذا ان لكل منظمة ثقافة خاصة بها تكونت عبر الزمن تضم في ثناياها، وغالبا ما تكون بشكل مكتوب القيم والمشاعر والقواعد والتشريعات¹، لتصبح المنظمة هيئة للتنشئة الاجتماعية لبناء الشخصية الاجتماعية أي تنمية روح الانتماء إلى المجموعة ولتحدد الهوية بصفاتها مجموعة قوائم السلوك واللغة، فالثقافة تسمح لشخص أن يتعرف على انتمائه إلى جماعة اجتماعية والتماثل معها².

فالهوية بالنسبة للفرد تعني الشعور بالوجود، ككائن متماسك، ومتميز ومعروف كما هو من طرف الآخرين، أما بالنسبة للمنظمة فهي نظام من الخصائص المطورة، من طرف المنظمة التي تعطيها تمثيلا أو صورة خاصة تشكل مدلولاً عميقاً للثقافة في شكل الصورة الواعية وغير الواعية، التي يشكلها الافراد عن منظمته وعن الحياة التنظيمية، فجوهر الهوية يمنح أساساً للظواهر الثقافية³ في صورة جماعية، لما تمثله المنظمة لكل الذين يعملون فيها، تتجسد على مستوى الأفكار والمعتقدات بينما نجد الهوية على مستوى الانفعالات، عبارة عن نظام من الخصائص المطورة بواسطة المنظمة، والتي تعطيها تصورا خاصا مستقرا ومنسجما، فهي التي تمون الاسمنت التنظيمي للاتصال الداخلي ويربط هذا الأخير بالاتصال الخارجي ويؤسس بذلك انسجامها .

فمراجعة هوية المنظمة تهتم بداية بتاريخها والحاضر يسجل بالضرورة تيار في التاريخ، فالمنظمة حاملة في تاريخها المعرفة متراكمة، التي هي إحدى أعمدة هويتها عبارة عن منتج للزمن الذي يسمح بتحقيق الانسجام، والتوافق لمجموعة المنظمة لتصبح ثقافة فرعية في المجتمع⁴.

2- **طريقة للضبط الاجتماعي:** إن تطور المنظمة بالاعتماد على تغيير ثقافتها وتطوير الذهنات والعقليات السائدة، يعني عدم الاعتماد على التوزيع الحرفي للأدوار وتقسيمها بصورة بيروقراطية، أي الاعتماد على الأطر الرسمية والقانونية لتوجيه السلوكيات الفردية والجماعية لتحقيق هدف مشترك، لكن الجهاز البيروقراطي غير قادر على تحقيق التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي مما يوجب الاعتماد على الثقافة

¹ مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 159

²Reitter. Ret al, op cit, P21

³Le Roy.F et al, op cit, p532

⁴Ibid , PP 500-501

التنظيمية كبديل للرسمية لضبط الروابط والعلاقات الاجتماعية لتشكيل كيان اجتماعي، يعبر عن قدرة جماعية.

حيث أن هذا الضبط الاجتماعي الذي تقوم به المنظمة يضمن ثلاث آليات:

- تقاسم القيم المشتركة التي تعبر عن الرغبة الجماعية للسلوك المرغوب فيه، يشير إلى العمل الجماعي والتفوق والابتكار والانسجام مع الأفراد .

- الاعتماد على اطر مرجعية واحدة لتوجيه السلوك التنظيمي لتعبر عن القدرة الجماعية في حل المشكلات.

- الشعور بالانتماء إلى جماعة واحدة مما ينتج هوية مشتركة وثقافات فرعية متضامنة ومتعايشة في ثقافة مشتركة.

هذه الآليات الثلاث تعبر عن التوافق الثقافي لأعضاء التنظيم، مما يعبر عن مضامين توحيد السلوكيات، وكبديل عن الرسمية لضبط التفاعلات نحو تحقيق الهدف وتوازن واستقرار النسق.

3- **طريقة لتحقيق الدمج الاجتماعي:** إن دمج الأفراد في الثقافة التنظيمية لبناء وتشكيل كيان اجتماعي منتج لهوية، وأسلوب موحد للحلول، والتجارب في مواجهة عمليات التكيف الخارجي والاندماج الداخلي كانت تعتمد على آليات التحفيز كعامل أساسي في تحقيق النجاح والفعالية التنظيمية وكذلك بالاعتماد على تحقيق الرضا العمالي كمقابل للعقلنة التaylorية¹، وتعتبر الثقافة التنظيمية كوسيلة للدمج الثقافي التي تجعل العاملين يشعرون بالانتماء والولاء للمنظمة بالاعتماد على مضامين الثقافة، والتي تتجسد في مفهوم العمل كقناعة وكقيمة في حد ذاته وإحساسه بالمهنة مما تشكل مصدر قناعة في العمل وانتساب للمنظمة البنية التنظيمية لعلاقات العمل، ودورها في دمج الفرد في المحيط الاجتماعي وما يتولد عليها من قيم ومعايير اندماجية كنوع المنتج الذي قد يشكل قيمة يجذب إليها، شبكة القيم التنظيمية من شأنها إيجاد صيغ للدمج الجماعي للأفراد في التشكيل الاجتماعي للمنظمة.

¹Thévent. M, **Implication des personnes dans l'entreprise**, 3^{ème} Colloque Euromaghrébin des ressources humaines, 6-7 Novembre, Alger, 1999, PP 18-20

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

قدم (Mike Burke) أربعة أنواع من ثقافة المنظمة نذكرها فيما يلي: ¹

- 1- **الثقافة النرجسية:** تركز على حب الذات معتمدة على القيم التي تدافع بها المنظمة عن الموجود.
 - 2- **الثقافة الدفاعية:** تعتمد عليها المنظمات التي تعمل في بيئة ضعيفة المنافسة.
 - 3- **ثقافة القبول أو المتكيفة:** تبحث المنظمة عن التوازن في محيط غير مستقر ومتذبذب.
 - 4- **ثقافة الرؤية (la culture visionnaire):** تكون ثقافة المنظمة في هذه الحالة مبنية على تقييم كل إبداع فردي، وتشجع الاقتراحات لنشر الحماس للأفراد داخل المنظمة.
- وهناك التقييم الشائع الذي يقسم الثقافة إلى: ²

- 1- **الثقافة القوية:** وهي الثقافة التي تخلق التماسك بين أعضائها من خلال الصورة التي كونوها عنها بمرور الزمن والتي تعكس تماشيها مع الواقع¹، ونظراً للقوة الكبيرة لثقافة المنظمة فإنها تصل إلى مستوى الهوية حيث تكون أكثر تأثيراً على سلوك العاملين³.
- 2- **الثقافة الضعيفة:** هي ثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهو السبب الرئيس للضعف حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحيد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها².
- 3- **الثقافة المتطورة:**

هي الثقافة التي تهتم بالتكيف مع البيئة الخارجية، من منطلق ضمان النجاح المستمر للمنظمة من خلال توقع التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها، من خلال ترسيخ بعض العقليات والذهنيات تتمحور حول الثقة وحب التصرف، ومشاركة الأفراد في حل مشاكل معينة، فالثقافة المتطورة تشتمل القيادة فالوظيفة الأولى للمسير هي توليد التغيير ولأن فلسفة المنظمة تشجع المبادرة على كافة المستويات التنظيمية فإن ذلك يسهل ركوب المخاطر والابداع -الاتصال وإشراك الأفراد. وتقوم الثقافة المتطورة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل، فلا يتحقق هذا إلا من خلال قيادة قوية للمنظمة، مما يحقق كفاءتها³.

¹ Martine. R, *Economie d'entreprise organisation gestion stratégie d'entreprise*, édition ESKA, paris, 1993, p217.

² حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 268.

¹ Kotter. J.P & Heskett. J, *Culture et performance, le second souffle de l'entreprise*, édition d'organisations, paris, 1991, p23.

³ ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 329

² محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 316

³ Kotter. J.P & Heskett. J, op cit, P 53

وهناك بعض الباحثين الذين ذهبوا إلى تقسيمها بالشكل التالي:

1-الثقافة العامة: مجموع القيم الأساسية التي يتفق عليها اغلبية أعضاء المنظمة وتشكل هوية واضحة للجميع تساعد على توازن المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، فالأصل في الثقافة التنظيمية هي عمومية الثقافة بحيث يعتنقها جميع العاملين بالمنظمة بغض النظر عن طبيعة مهامهم او مراكزهم الوظيفية، حقيقة انه من الصعب ان تتوفر نفس الدرجة من الاعتقاد في عناصر الثقافة لدى جميع الافراد بالمنظم إلا ان هناك ما يسمى بالثقافة الشائعة التي تمثل مجموعة من القيم الجوهرية والهامة يشترك فيها كافة أعضاء المنظمة، فمثلا يجب ان يكون جميع العاملين لديهم قيم العمل الجاد والولاء للمنظمة وقيم وخدمة العميل وجودة المنتج وقيم الابتكار والتجديد وقيم المرونة وسرعة الاستجابة كما تتميز بالالتزام الاجتماعي كذاكرة مشتركة في سلوكيات الافراد.

2-الثقافات الفرعية (التحتية): فنتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية والتي تتفاوت فيما بينها في درجة الانتشار، فكلما كان التفاوت والاختلاف بينها تعددت الثقافات الفرعية وذلك يؤثر على توازن واستقرار المنظمة¹. تعد دراسات سان سوليو (Sain Saulieu) من الدراسات المهمة فيما يتعلق بمفهوم الثقافات الفرعية حيث يعتبر المنظمة عبارة عن نسيج من جماعات فرعية تملك كل جماعة طريقة تصور للأشياء خاصة بها كما انه لكل منها علاقات اجتماعية داخل المنظمة خاصة بها وطريقة ادراك خاصة، وكذا ارثها المشترك من الخبرات والتجارب، وطريقتها الخاصة في تحليلها لتلك التجارب هذه الثقافات تتشكل نتيجة تفاعلات، فكل جماعة إنسانية تتشكل من مجموعة من المعايير والقواعد، وإرث مشترك من التجارب المشتركة والتصرفات، ومجموعة من الاستجابات وردود الأفعال اتجاه الاحداث، ونتيجة لمسار وسيرورة خلق وابداع متواصل، وحصيلة طرق التصرف وأداء الأشياء، وحتى اختيار المعايير تتشكل تلك الثقافات وترتبط بوجود جماعة صغيرة، تتشكل في المكاتب والورشات والمخابر، التي تشكل اطار حياة محدود وصغير يعمل بداخله مجموعة من الأفراد يتأثرون جماعيا بعدد من العوامل الطبيعية والعائلية².

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص 287-289

²Thevent.M,Audit de la culture de l'entreprise , Edition d'organisation, Paris , 1986, P35

المبحث الثاني: التغيير الثقافي أسس نظرية

من خلال هذا المبحث سنحاول عرض أهم المفاهيم المقدم حول الموضوع ومن ثم نقدم أهم المصطلحات التي لها علاقة به، ثم نقدم أهم الأسباب التي تدفع المنظمات لتغيير ثقافتها.

المطلب الأول: التغيير الثقافي مدخل مفاهيمي

أولاً: مفهوم التغيير الثقافي

عند البحث والتنقيب في أدبيات الموضوع نجد ونلاحظ التباين الواضح بين التعريفات التي قدمها كتاب الأنثروبولوجيا والتعريفات التي قدمها كتاب الإدارة، وسنحاول من خلال هذا المطلب تقديمها فيمايلي:

1-مدخل الأنثروبولوجيا:

يرى (Korskovits) بأن التغيير الثقافي عبارة عن التحول الذي يحدث في أي فرع من فروع الثقافة، بما في ذلك الفنون والعلوم والفلسفة والتقنية وحتى القواعد الاجتماعية¹، ويرى هولترانكس أن التغيير الثقافي عبارة عن التحول الذي يحدث في أي موضوع من فروع الثقافة بما في ذلك الفنون والتغيير الثقافي يعبر عن التغيير الذي يحدث في إجراء الثقافة أي في بناءها أو في عناصرها أو في مضمونها². أما (حسين عبد الحميد رشوان) فيرى أن التغيير الثقافي هو كل التغييرات والتحويلات التي تحدث في كل عنصر من عناصر الثقافة سواء كانت مادية أو غير مادية، بما في ذلك الفن والتكنولوجيا والفلسفة والأدب والعلم واللغة والأذواق الخاصة بالأكل والمشرب أو وسائل المواصلات والنقل والصناعة³. ويعرف درسلر (Dressler) التغيير الثقافي بأنه تحول أو انقطاع عن الإجراءات المجربة والمختبرة والمنقولة عن الثقافة الماضية مع إدخال الاجراءات الجديدة⁴.

والواقع يوضح الحاجة لتغيير العادات المتأصلة بعمق في عدد كبير من المنظمات مما يتطلب تغييرا في السلوك وذلك في ظل الثقافة الحالية، وبرز مثال على التغيير الثقافي ما نلاحظ في اليابان اليوم مما لا يدع مجالا للشك في الثقافة اليابانية في الوقت الراهن، فبغض النظر عن اختلاف السلوك فان الواقع يبرز أن تغيير السلوك لا يؤدي المهمة إلا إذا أمكن أن يقوم على الثقافة الحالية، فاليابان حققت ذلك وأصبحت مجتمعا حديثا لان مصلحيها أقاموا منذ مئة سنة مضت ثقافة جديدة تحمل في طياتها

¹ Herskovits.M, **Culture anthropology**, Indian press, Bombay, 1969, p255.

² فردريك هولترانكس، قاموس الأنثروبولوجيا، الهيئة المصرية العامة، القاهرة، 1981، ص82.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، تطور النظم الاجتماعية وأثرها في الفرد، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1982، ص 42.

⁴ عبدالله الخرجي، التغيير الاجتماعي والثقافي، مؤسسة زامتان للتوزيع، جدة، 1983، ص 265.

خليط من الثقافة الغربية مع قيم وثقافة يابانية تقليدية، فاستطاعت وبذكاء الاستفادة من مزايا الثقافة الغربية من جهة والحفاظ على الموروث الثقافي التقليدي الياباني واستطاعت بهذا التغيير وتحقيق النجاح المرغوب فيه.¹ ويرتبط مفهوم التغيير الثقافي بمفهوم آخر هو (التعجيل الثقافي) CULTUREL ACCELRATION، وهو يعني زيادة معدل التغيير الثقافي، (orgburn) يفترض أن التراكم يرجع إلى صفتين في العملية الثقافية إحداهما ثبات الأشكال الثقافية والأخرى إضافة أشكال جديدة وبذلك ظهرت بعض المشكلات نتيجة تباين نسبة التغيير في الثقافة المادية واللامادية ونصبح فيما يطلق عليه إسم الهوية الثقافية.²

2- المدخل الإداري:

يعتبر البقاء والاستمرار من الاهداف الاساسية التي تركز عليها المنظمات، وهذا من خلال بناء ثقافة تركز على قاعدة متينة من القيم والمبادئ، والعمل على تغييرها وفقا للظروف والتغيرات الموجودة في البيئة، فرغم أن التغيير الثقافي يصطدم بالثبات الظاهري إلا أن الثقافة تتأثر بالتغيير الحاصل في المنظمة، ويظهر ذلك من خلال تغيير الأفراد لبعض الأفكار والسلوكيات التي يحملونها طوال فترة تواجدهم داخل المنظمة.³ التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمة للتكيف مع عمليات التغيير الداخلية والاندماج مع التغيرات الخارجية من اجل التكيف، فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك ودفعها وتعزيزها داخل ارجاء المنظمة بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للاطار الثقافي،⁴ فإحداث التغيير الثقافي في السلوكات لا يمكن إحداثه إلا بتمهيد أذهان العاملين وتهيئتهم نفسيا قصد اقناعهم برفض السلوك الحالي باعتباره سلوكا غير مرغوب أو يؤثر على توازن البناء الاجتماعي، ففي التغيير تتعاضد مصالحهم الذاتية ويكونون في وضع أفضل لتحقيق نتائج أفضل. فهو تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.⁵

إن تحليل سلوكات الأعضاء والطرق البشرية يساعد في تحديد وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة وإحلال نسق ثقافي يتلاءم مع التحولات المستمر يركز على التمييز والإنجاز والنتائج والتجانس والجماعية

¹ بيتر دراكر، الإدارة للمستقبل، ترجمة صليب بطرس، ط2، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة، 1998، ص294.

² عبدالله الخريجي، مرجع سابق، ص262.

³ André Garcia, **Mondialisation et alture**, Revue française de Marketing, Edition adetem, N°164, paris, 1997, p60.

⁴ علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، 20-21/05/2002، البليدة، ص 286

⁵ محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 343

والفتح على الخارج والداخل والتركيز على الأهداف القصيرة والطويلة والمشاركة والابتكار والاهتمام بالعاملين كآدميين وتنمية معارفهم ومهاراتهم وترسيخ صفات شخصية مدعمة للتغيير، هذه السمات الأساسية التي تتشكل منها الثقافة، تعبر عن التغيير الثقافي المرغوب الذي يضفي روح التجديد والمبادرة على الثقافة التنظيمية ويكسبها نضجا هي بأمس الحاجة إليه لكي تكون قادرة على البقاء والنمو والتميز¹. إن التغيير الثقافي هو أحداث تعديل للسلوكيات والذهنيات أعضاء التنظيم في كافة المستويات التنظيمية في بيئة شفافة مدعمة لآليات التنافس مع خلق ذهنيات جديدة لإدارة المنظمة تؤمن بضرورة التغيير وبالمبدئ التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة، ذهنيات وعقليات بشرية تملك التخيل والتفكير الاستراتيجي والابتكار، والمبادرة والمخاطرة، الحاجة العالية للإنجاز إذ لا بد أن تنعكس هذه الصفات على توازن واستقرار البناء الاجتماعي ويكون نتيجة ذلك تغيير ثقافي لنسق الثقافة التنظيمية.

في ظل التغيرات التي تعرفها المنظمات بصفة عامة يبقى العنصر البشري هو العنصر الاستراتيجي الذي تبنى على أساسه أي تغيير في المنظمة حيث يواجه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في حقيقة حدوث التغيير التنظيمي بمختلف مدخلاته والتي يجب على الموظفين استيعابها ضمن وقت قصير مما يؤدي إلى فشل جهود التغيير في تحقيق النتائج المستهدفة منها. نظرا لعدم فهم الثقافة الجديدة التي ترقى أي نوع من التغيير فيتم احتضان ما هو جديد بثقافة قديمة وغير ملائمة، وكما نعلم أن ثقافة المنظمة تعكس النصيب من القيم المشتركة السائدة فيها، بالتالي يتطلب تغيير هذه الثقافات عملا جادا ودقيقا وصبرا طويلا من أجل غرس الممارسات الجديدة في المنظمة.

كما أنه بدون تأييد قوي لثقافة التغيير المراد إحداثه يصبح التغيير مجرد برنامج جديد مع توقع الفشل له، مسبقا مما يتطلب فهما جيدا لثقافة المنظمة في حد ذاتها وكيفية نشوئها ومن ثم تحديد كيف يمكن تعديلها لتتلاءم مع ثقافة التغيير المراد إحداثه، وذلك بمطابقة ثقافة يجملها التغيير في طياته مع ثقافة المنظمة الأصلية وبالتالي إكتشاف مواطن الاختلاف بين الثقافتين وتحديد الفجوة بينهما وبالتالي إجراء التعديل اللازم.

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي للمنظمات، وبالتالي فإن إنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساسا على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي، فحسب دافيد ويلسون يبدو أن كلا من ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منها.

¹- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 262

لا يمكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع ثقافة المنظمة، وذلك لدورها البالغ الأهمية في نظرية الإدارة، ونشاطها فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي فلقد أصبح شعار غير الثقافة حلاً لمعظم المشاكل التنظيمية محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة لاعتقادهم بل وجزمهم في قدرته التغيير الثقافي على تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي.¹

فقد ظهر التغيير الثقافي على شكل مناهج جديدة في الإدارة تقوم على قيم ومبادئ خاصة بها كحركات الجودة، الإدارة بالمشاركة، فرق العمل، الاجتماعات... إلخ، كل هذا يأتي معه بثقافة جديدة تستطيع المنظمة دمجها داخلها من خلال إعداد خطة واضحة لتجسيد إجراءات التغيير على أرض الواقع.²

إن القدرة على تغيير الثقافة أمر معقد خاصة وأنها نعلم أن ثقافة المنظمة عامل رئيسي في تشكيل السلوك التي ينتهجه الأفراد داخل منظماتهم ويميزهم عن غيرهم من المنظمات فلا غرابة إذا قلنا أنه من الصعوبة حملهم على التغيير ما يدفعنا إلى التساؤل عن كيف تتغير الثقافة ؟³

لا تتغير الثقافة بين ليلة وضحاها كما لا تتشكل بنفس السرعة. لذلك نقول أن الثقافة تتغير ببطء لكنها لا تتحول - بمرسوم - ويكون هذا التغيير تحت تأثير الأفعال اليومية أكثر منه تحت تأثير مجهود تكويني أو قرارات المسيرين.⁴

من خلال التعاريف السابقة للتغيير الثقافي نستنتج أن هذه العملية معقدة وصعبة نظراً لعدة اعتبارات، من بينها صعوبة تحديد مفهوم واضح للثقافة التنظيمية في حد ذاتها، وخاصة فيما يتعلق بتحديد المكونات الأساسية لها، فإذا أخذنا تعريف كيرت لوين مثلاً الذي يقول فيه أن الثقافة التنظيمية تمثل البيئة التي يؤدي فيها الموظف عمله، وهي شيء لا يمكن مشاهدته ولا الإحساس به لكنه موجود في كل مكان، وهي تشبه الهواء الذي يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه، فهذا التعريف يجعل من تحديد معالم ومكونات وحدود الثقافة أمراً صعباً إن لم نقل مستحيلاً، ومن أجل تسهيل الأمور وعدم الدخول في متاهات وجب علينا التركيز على الفعل لا على المكونات، وهذا ما جعلنا نقول أن التغيير الثقافي هي العملية المقصودة والهادفة لتعديل أو تغيير أو استبدال شيء داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

¹ دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، ط2، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2001، ص 121.

² Kourilsky.F, *Du désir au plaisir de changer*, 3^{ème} Edition, DUNOD, paris, 2005, p 12

³ إيان ميتروف وآخرون، كسر الإطار، ترجمة فايزة حكيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 71.

⁴ Grouard.B&Meston. F, *L'entreprise ou mouvement*, Dunod, paris, 1993, p 39

ثانياً: أسباب التغيير الثقافي

يرى (Reitter, et al) أن التغيير الثقافي يكون إنطلاق من ثلاث أسباب رئيسة هي¹:

1-الضغوط الخارجية:

تكلت أدبيات سنوات 1980م عن التغيير الثقافي نتيجة أو كردة فعل على الضغوط الخارجية التي رأت بأنها فعل للتكيف الاستراتيجي للمنظمة، ومن دون وجود ضغوطات خارجية فإن التغيير في الثقافة أمر غير وارد، وهذا راجع إلى أن المنظمة لها علاقة مع بيئتها خارجيا ولها ثقافة داخلية، وهي تعمل على التكيف مع بيئتها أو التأثير على البيئة من خلال استراتيجياتها، وهذا التكيف تتبعه نتائج على مستوى الموارد، الهياكل، العمليات الادارية التي وجدت من أجل أفراد وثقافة معينة، فأى تغير علي مستوى البيئة قد يضع المنظمة في وضع متناقض مع بيئتها. والضغوط البيئة أصبحت اليوم معروفة، لأن الأدبيات الأمريكية تعود دائما لنفس المواضيع والأمثلة.

2-التوجه نحو التطور:

يقصد بها أن الثقافة التنظيمية تتغير عندما تكون المنظمة في مراحل نمو وتطور، وهذا ناتج عن المشاكل التي يمكن أن تواجهها المنظمة أثناء هذا التحول، ففي سنوات 70 من القرن الماضي ومن خلال أعمال (A,D Chandler) في جامعة (HARVARD) تبين أن لكل منظمة بعد تاريخي تغيرت من خلاله وذلك عن طريق مرورها بعدة مراحل، تتميز كل مرحلة بهيكل مميز وإستراتيجية خاصة، أنظمة الرقابة، أنظمة التصميم. أما (Scott) و (Salteer) فيريا أن الخصوصيات التنظيمية تعني طريقة عيش خاصة، وفي هذا الوقت لم يكونوا قد تكلّموا على الثقافة التنظيمية.

3-القيادة الإدارية:

إن مشكلة التغيير تقع دائما على عاتق القيادة وهذا يعتبر كنتقليد في الفكر الإداري الأمريكي وحتى الأوروبي، لأن القيادة تعتبر حسب رأيهم شيء أساسي وقاعدي في عملية التغيير وخاصة الثقافي سواء في الجانب النظري أو الميداني، وأن التغيير الثقافي سواء كان جراء ضغوط خارجية أو من أجل التطور فإنه يتطلب قراءة جيدة للأحداث وإتخاذ قرارات صائبة، وهذا كله يحتاج إلى قائد جيد قادر على وضع الخطط وتحفيز العاملين على تحقيق الأهداف، وقد أثبتت الدراسات أنه في قلب أي تغيير إستراتيجي هناك قائد، ففي سنوات 50م من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية ذاع سيط القائد الإداري (Lee Lacocca) بعد التغييرات التي قام بها في مؤسسة (Chrysler).

¹ Reitter.R et al, *Culture d'entreprise*, Vuibert gestion, Paris,1991, p 33.

و من بين الأسباب والدواعي للاهتمام بتغيير الثقافة التنظيمية ما يلي¹:

- 1- القصور النسبي في السلوك التنظيمي لحالات النجاح والفشل للمنظمة والاختلاف في تغيير حجم أثر الثقافة في ذلك؛
- 2- زيادة المنافسة بين المنظمات؛
- 3- توسع نطاق الاشراف والتنظيمات الافقية وتشكيل فرق عمل؛
- 4- طبيعة ودرجة التعقيد لهذه المنظمات وأهمية عملية الاتصال بداخلها؛
- 5- إعادة الحيوية وتحفيز الأعضاء لتحقيق الإنجازات العالية؛
- 6- ضرورة تحديد هوية أعضاء البناء الاجتماعي؛
- 7- إيجاد رقابة بديلة عن الرسمية وتوجيه للموقف والسلوك.

وهناك من يرى أن الأسباب التي تدفع لإحداث تغيير ثقافي هي:

- 1- **العولمة الاقتصادية**: وما نتج عنها من تسارع ملحوظ في التقدم التكنولوجي والاتجاه نحو توحيد الأسواق العالمية يوجب التغيير في الإستراتيجية بالتالي في الثقافة
- 2- **التطور التكنولوجي المتسارع**: وهو ما يظهر في رقمية التجهيزات والآلات.
- 3- **ثورة المعلومات**: والتطور الحاصل في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال إلى درجة وصف العصر الذي نعيش فيه بعصر المعلومات، وما نتج عنه في تطور أنظمة المعلومات (الأنظمة الخبيرة) وتغير في نمط التبادل (التجارة الالكترونية).
- 4- **اقتصاد قائم على المعارف والكفاءات**: بالتالي تحول واضح في مدلول الميزة التنافسية التغيرات القانونية والاجتماعية والسياسية.

هذا بصفة عامة أهم الأسباب التي تؤدي بالمنظمة إلى تغيير ثقافتها، وذلك بهدف حل مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق التكامل في البيئة الداخلية، فكل هذه الاضطرابات المتسارعة في المحيط تفرض على المسيرين مواجهتها وذلك بضرورة التكيف الحذر، ما يعني أن المنظمة في تحول مستمر فالاستقرار هو القاعدة، فما على المنظمة إلا انتهاز المرونة في تخطيطها، وأن تجعل التغيير يبدأ من ثقافتها، حتى تتلاءم مع المتغيرات الجديدة التي يفرضها المحيط، بالتالي يصبح التغيير نحو الأحسن عقيدة تحكم سلوكها.

¹- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 258-261

غير أن عملية التغيير الثقافي ليست هينة حتى تدريبها المنظمة كيف تشاء، فدفع الفرد أو الجماعة إلى موقف ما، أو نمط معين من السلوك أمر صعب يتطلب دراية كافية في كيفية معالجته، وإلا باءت المحاولة بالفشل.

من جهة أخرى يعتمد قياس منافع التغيير على مقارنة التغيير في كفاءة المنظمة بتكلفة التغيير وهو ما يصطلح عليه بالرفع التغيير، حيث إخراج عدة رافعات بقدر المجالات التي مستها عملية التغيير، مع إيضاح صعوبة قياس التكاليف والمنافع الناتجة عن التغيير، إذ أن بعضها يكون معنويا (تكاليف اجتماعية)، إلا أنه بتكميم المدخلات والمخرجات تقترب من رافعات تغييرية حقيقية.

ويعتقد (Delavallée) أنه يجب توفر مجموعة من الشروط حتى يتاح التغيير الثقافي وهي:¹

- 1- أن المنظمة تمر بوضع صعب، أو أن يكون بقائها في السوق صعبا.
- 2- اقتناع كل العاملين بضرورة التغيير الثقافي وبصعوبة المرحلة.
- 3- أن تلعب الإدارة دورها عن طريق إيصال رسالة للجمهور الداخلي للمنظمة تشرح الوضعية الحقيقية للمنظمة، وضرورة هذا التغيير.

ثالثاً: أهداف التغيير الثقافي

تهدف منظمات الأعمال من خلال التغيير الثقافي إلى تحقيق الأهداف التالية:²

- 1- دعم كفاءة المنظمة وزيادة فاعليتها ورفع الإنتاجية كما ونوعاً، وتقليل هدر الموارد، أي تحقيق عقلانية معينة في تسيير المنظمة؛
- 2- تنمية القوى البشرية، وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها، وإرساء الابداع والقدرة على الابتكار ومجاعة قدرات المتفوقين؛
- 3- توفير مناخ ملائمة متوازنة ومجال لحل المشاكل ومواجهة نقاط الضعف في المنظمة؛
- 4- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين؛
- 5- زيادة القدرة على التكيف الخارجي والاندماج الداخلي؛
- 6- تنمية وتعزيز العمل الجماعي ودمج الاستراتيجيات الفردية وجعل السلوكات فعل اجتماعي؛
- 7- تنمية روح التعاون والمشاركة في حل المشاكل التي تواجه أعضاء التنظيم في تحقيق الأهداف؛
- 8- زيادة الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي في تحقيق الهدف؛
- 9- خلق مجموعة اجتماعية قادرة على الفعل والتغيير والنمو؛

¹ E, op cit, p 78..Delavallée

² محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 31-43

10- إيجاد نظام فعال للاتصالات الأفقية والرأسية واتصال الأفراد بالانفتاح التنظيمي والقدرة على مواجهة المشكلات والتحديات؛

11- تعزيز فاعلية التفاعلات الاجتماعية بين افراد المنظمة مما يزيد في مرونتها ويحفز الافراد على العمل بصفة جماعية.

وعند التمعن في الأهداف السابقة نجد أنها تنحصر في هدف واحد أساسي تدخل تحته كل الأهداف الأخرى، ألا وهو الاندماج والتكامل الداخلي والتكيف الخارجي، وتسعى المنظمة من خلال كل الأهداف الأخرى إلى تحقيق هذا الهدف.

المطلب الثاني: الحاجة لبناء الثقافة التنظيمية

إدارة الثقافة التنظيمية هي رؤية مستقبلية لعمليات حل المشاكل من خلال العمل الجماعي لتوضيح ما هي المسارات التي سوف تتخذها المنظمة في التنفيذ، لكن إذا كانت إدارة الثقافة التنظيمية هي تغيير الثقافة في حد ذاتها لتحقيق فاعلية المنظمة بما يكسبها خاصية المنظمات المستقرة والقوية لتصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين، تجعلهم أكثر ولاء وإلتزام لها¹.

أولاً: دواعي إدارة الثقافة التنظيمية

تتألف الثقافة التنظيمية من أفكار تقليدية أي أفكار متسقة ومختارة تاريخياً فالملاحظ لهذا النسق لا يرى أفكاراً وقيماً ومعتقدات، وإنما يرى كيف يعيش افراد المنظمة وكيف يتعاونون وكيف يتصلون وما هو أسلوب العمل الذي يحدد كيفية التعامل مع بعضهم بعضاً، وكيف يحكمون علاقاتهم وفعالهم الاجتماعية، وما هي أنماط التفاعل بينهم التي تم من خلالها بناء أنماط للسلوك الاجتماعي داخل المنظمة²، حيث يقسم "كوتروفسكي" الثقافة التنظيمية إلى مجموعتين تختلفان عن بعضهما في وضوح الرؤية وفي مقاومتها للتغير والتغيير.

ففي مستوى أعمق وأقل ظهوراً للرؤية، توجد القيم التي يشترك في الإيمان بها أفراد ضمن جماعة واحدة، وتميل القيم إلى الترسخ أكثر فأكثر مع مرور الزمن، حتى لو ظهر تغيير في عضوية الجماعة، أما في مستوى آخر أكثر ظهوراً للرؤية تمثل الثقافة أنماط السلوك الذي يحدد أسلوب عمل المنظمة، وهذه الجوانب تبدو أكثر سهولة للتغيير من القيم الخاصة بالعمل³، هذا السلوك يتحرك ويتغير ضمن نسق

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص 289-290

² سكينر ب ف، تكنولوجيا السلوك الإنساني، ترجمة عبد القادر يوسف ومحمد رجا الدرنى، مجلة

المعرفة، العدد 32، الكويت، 1990، ص ص 116-122

³ غراهام داوولينغ، مرجع سابق، ص ص 195-196

تفاعلي يتكون من مسارات وعلاقات اجتماعية، فهو يتغير ويتطور وفقا لدخوله في علاقات اجتماعية مع الآخرين ومشاركة تفاعلاتهم¹.

عند التفكير في إجراء تغيير للنسق الثقافي للمنظمة يتعين علينا التفكير في مجموعة من العوامل التي تدفع إلى ذلك وتقلل من صعوباته، كوجود أزمات والقدرة على بيان حدوثها يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغيير المطلوب، لاعتبارها إحدى الطرق للخروج من الازمة أو تجنب وقوعها لأن تلك الازمات من شأنها تمارس ضغطا أو تهدد استقرارا وتوازن المنظمة.

هذا ما قد يدفع المستهدفين بالتغيير المطلوب إلى التجاوب لتحقيقه والذي يؤدي إلى تغيير الثقافة التنظيمية وتغيير القيادة الإدارية، لأنها فرصة مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة وهذا يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير، لجعل أعضاء التنظيم أكثر تجاوبا معه لإحداث التغيير التنظيمي.

وتكون عملية تغيير السلوكات التنظيمية وتغيير أنماط أخرى مرغوب فيها اسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة حيث لا يكون قد مر وقت طويل على ترسخها، وكذلك في مرحلة الضعف التي تلي النضج حيث تتوطد رؤية مشتركة بخصوص اتجاه التغيير من قبل جميع أعضاء المنظمة². يضاف إلى هذا إذا كانت المنظمة تمر بمرحلة حرجية في سمعتها يكون التغيير والتغيير التنظيمي في المنظمات الصغيرة الحجم اسهل منه في المنظمات الكبيرة لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

كما تلعب درجة التماسك الثقافية السائدة وقوتها دورا كبيرا في القدرة على تغييرها فكلما كانت الثقافة قوية وكان هناك اجماع حولها كلما تطلب تغييرها وقتا أطول والعملية اصعب والعكس صحيح كما أنه تتعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل امر تغييرها أكثر صعوبة أيضا مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم³.

إن هذه العوامل توحى ان عملية تغيير وإدارة الثقافة التنظيمية هي عملية مستمرة ومتتابة ابتداء من تشكل المنظمة في دورة حياتها إلى الصعوبات والازمات التي تواجهها على نمط القيادة الإدارية الموجودة وحجم المنظمة ودرجة تماسك الثقافة التنظيمية، ووجود ثقافات فرعية بداخلها، كل هذه يجب مراعاتها داخل أي عملية تغيير ثقافي للنسق.

¹ احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص 10

² غراهام داوولينغ، مرجع سابق، ص 199.

³ حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 270-271.

ثانياً: بناء ثقافة المنظمة:

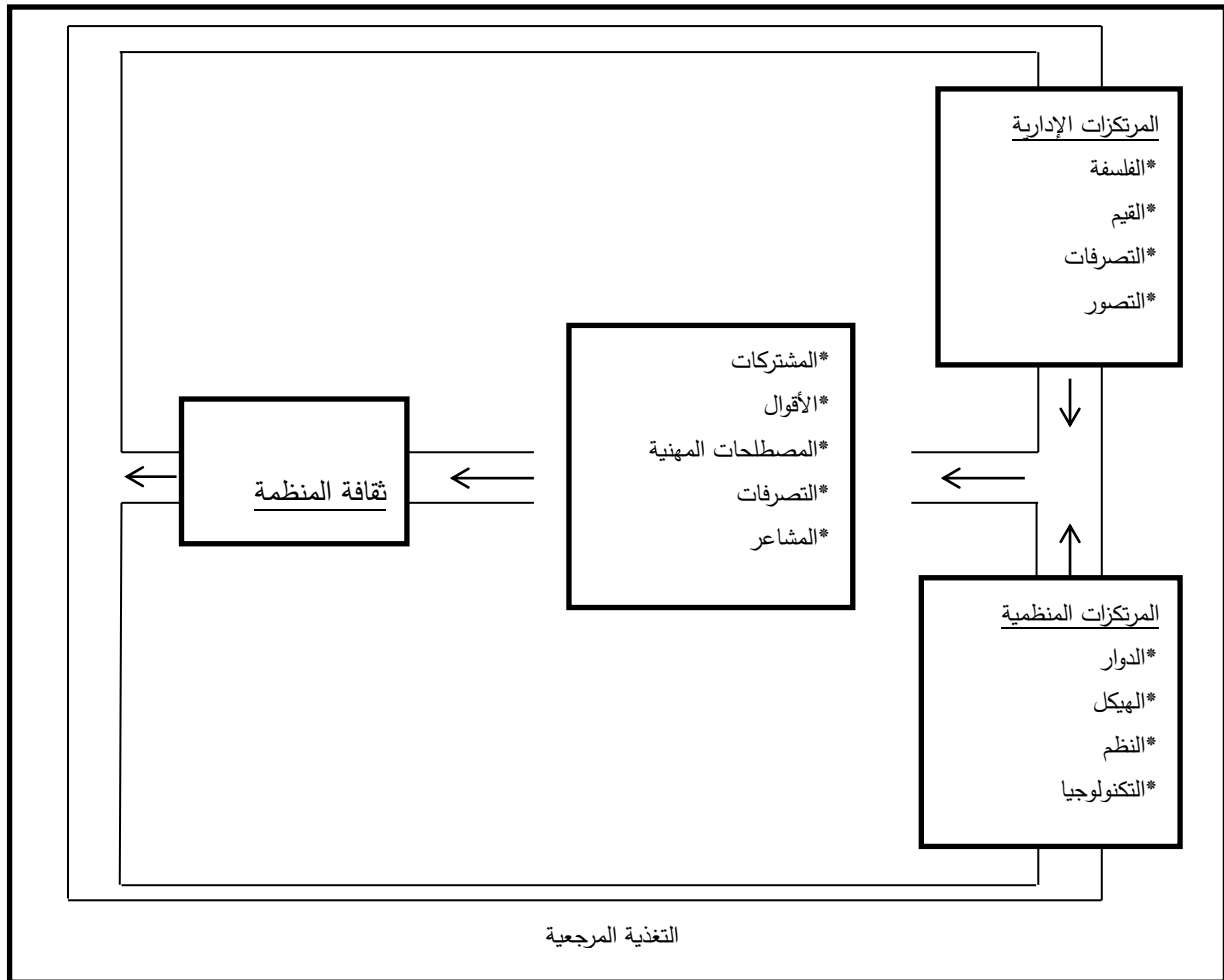
باعتبار أن كل فرد في حياته يكون صورا عن ذاته، عن الآخرين والعالم، لكن تبقى هذه الصورة غامضة ومجزئة في مراحل النمو المختلفة، ومع وصوله إلى النضج يحاول أن يوجد الانسجام في هذه الصورة قدر المستطاع، وذلك في إطار الجماعات التي ينتمي إليها، ويخوله في المنظمة يسمح له ذلك بتحقيق التوازن على اعتبار أن المنظمة ستعدل من الصورة التي كونها عن ذاته والآخرين، فالعلاقة بين الفرد والمنظمة تتكون انطلاقاً من ثلاثة صور رئيسية:

1- صورة الفرد عن المنظمة؛

2- الصورة التي يكونها عن الخصائص المكتسبة لأداء أدواره المهنية؛

4- الصورة التي يكونها عن جماعة العمل التي ينتمي إليها.

الشكل (1-4): بناء الثقافة التنظيمية



المصدر: نعمة عباس الحفاجي، مرجع سابق، ص 107.

تتطلب فكرة بناء الثقافة المنظمة من الوعي بعملية تكوين الثقافة، وفهم آلية نشوئها ليشكلان أساساً لخلقها، حيث أن فكرة البناء تتسم بالتنوع والترابط والتكامل في عملياتها ليكون نتائجها توريث ثقافة المنظمة وماتحتويه من ثقافات فرعية تصف هوية المنظمة الحالية والمستقبلية، فهي تعلن عن قيمها ومعتقداتها وشعاراتها ورموزها وطقوسها ومختلف المنظومات الثقافية التجزئية والتكاملية، ويمكن معرفة فلسفة ذلك البناء وتوجهاته العملية.

وتظهر الثقافة في التقاليد والعادات والطريقة العامة في فعل الأشياء في المنظمة، هذا ما يقودنا إلى المصدر الأساسي لهذه الثقافة أي إلى مؤسسيها، حيث أن مؤسسي المنظمة لهم تأثير كبيراً على ثقافة المنظمة في مراحلها الأولى، من خلال الرؤية التي لديهم حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة، في هذه الحالة يكون المؤسس غير محدد بعادات وتقاليد سابقة مما يسهل عليه ترسيخ رؤيته على كل أعضاء المنظمة. ويتم عادة إنشاء ثقافة المنظمة وفق ثلاث طرق¹:

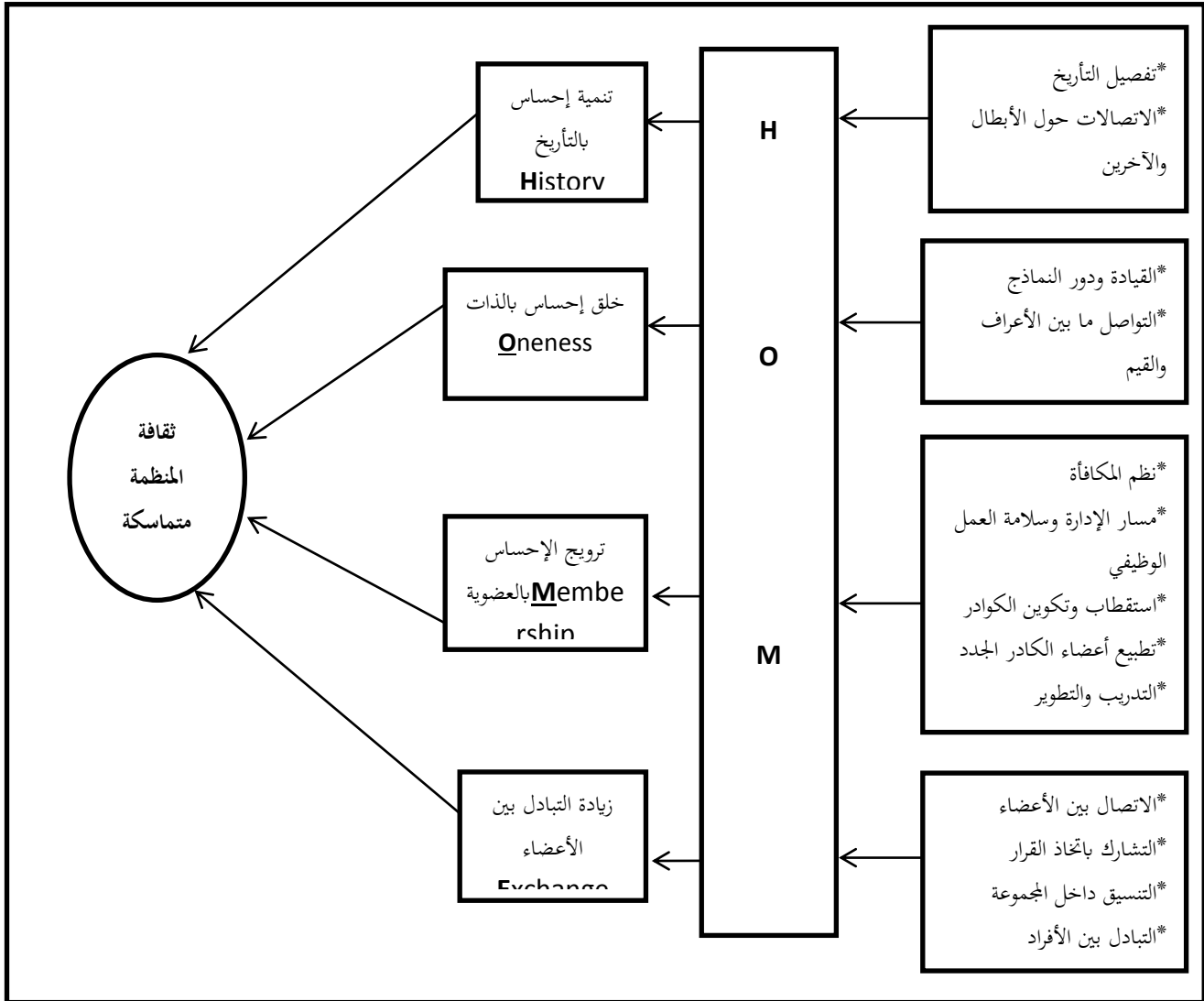
- على المديرين أن يعملوا على توظيف واستخدام العاملين الذين يماثلونهم في طريقة التفكير وعليهما الاحتفاظ بهم في المنظمة؛

- على المؤسسين تنشئة وترتيب العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقهم؛
تغيير السلوكات والأفعال بما يصدر عن المؤسسين، هذا النموذج الذي يتحلى به العاملون بذلك يدخلون قيمهم ومعتقداتهم وافتراساتهم ضمن السلوك العام للمنظمة وعندما تنجح المنظمة تصبح رؤية المؤسسين المحدد الأساسي للنجاح وبذلك تشكل شخصية وهوية المؤسسة.

تحاول إدارة المنظمة تكوين ثقافة مرغوبة تمتلك قوة التأثير في السلوك يقود إلى نتائج تترجم حالة نشوء ثقافة متماسكة، ويعتمد إنتاج ثقافة منظمة متماسكة على استخدام الإدارة للطرق والإجراءات الملائمة لتكوين المناخ الثقافي، وتداخل معطيات الثقافة من عوامل ومصادر لبناء ثقافة منظمة متماسكة وقوية . وهو ما عبرت عنه مساهمة (Gross & Shichman) التي استعان بها (Ivancevich et al) إذ جسدوا فكرة تكوين ثقافة إيجابية للمنظمة بالشكل (3-4)

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، الأردن، الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص3.

الشكل (1-5): تكوين الثقافة الإيجابية



Source : Gross. W&Shichman. S, **How to grow an organizational culture**, Personnel N°64, 1987, p 54.

تنطلق فكرة إنشاء ثقافة تنظيمية ايجابية من خلال تشمين دور القيادة والأبطال داخل المنظمة والاعتزاز بتاريخها، مع وضع نظام مكافآت عادل وجيد، والعمل على استقطاب أحسن الكفاءات التي تتوفر فيها جميع الخصائص الثقافية المرغوبة، وإن لم تتوفر هذه الصفات فعليها بتطبيق برامج تدريبية متخصصة في هذا المجال، وما يزيد من إيجابية الثقافة التنظيمية هو تشجيع الاتصال بين الأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: استراتيجيات البناء والمحافظة على الثقافة التنظيمية
أولاً: استراتيجيات بناء ثقافة المنظمة

عند البدء في بناء الثقافة التنظيمية تكون المنظمة أمام الاختيار بين الاستراتيجيات التالية:

1. **استراتيجيات التطبيع الاجتماعي:** يختار المديرون بين سلسلة من استراتيجيات التطبيع الاجتماعي لغرض تدريب العاملين وتزويدهم بالمعرفة الثقافية وممازجتها مع تجاربهم وخبراتهم المتجذرة، وقد عرض (Gordon) و (Vanmaanen) ستة أنواع لاستراتيجيات التطبيع الاجتماعي كمايلي:
- الجدول (1-1): استراتيجيات التطبيع الاجتماعي**

الاستراتيجية	التعريف والوصف	مثال
• الجمعي • الفردي	• وضع الاعضاء الجدد خلال مجموعة تمتلك خبرات كجزء من الجماعة • عمليات استقطاب الأفراد وعزلهم عن الأفراد الآخرين	• توجيه العامل الجديد • التدريب على العمل
• رسمي • غير رسمي	• فصل وفرز الاعضاء الجدد عن الاعضاء المنتظمين العمل بالمنظمة • معالجة والتعامل مع الاعضاء الجدد بنفس ما هو متبع مع الاعضاء الآخرين	• التدريب العسكري الاساسي • نقل العاملين
• خطوات متعاقبة • خطوات • غمتعاقبة	• يتطلب تحريك الداخلين خلال سلسلة من الخطوات المتجذرة والمحددة لإنجاز الدور المطلوب • انجاز الدور المحدد في خطوة تحويلية واحدة	• تدريب خاص • الترقية
• مباراة • منافسة مسابقة	• فصلا للمجاميع المستقيضة داخل برامج مختلفة على اساس الاختلافات المفترضة • تجنب الحد المميز بين مجاميع مستقيضة	• برامج الرصد الاكاديمي • قانون المدرسة
• ثابت • متغير	• تزويد بأعضاء معرفة كاملة للمستقطب ضمن وقت مطلوب • الاتمام الرسالة • عروض وفق جداول زمنية غير ثابتة طيلة مدة التطبيع الاجتماعي	• برامج تدريب ستة اسابيع • برامج الدكتوراه
• مسلسل غير متفرق • منفصل	• تزويج اعضاء ذوي خبرتكأدوار نموذجية القادمين الجدد • لا توجد ادوار نموذجية متاحة للقادمين الجدد	• برنامج التلميذ الصناعية • صاحب الوظيفة جديدة
• تنصيب • التصفية	• الصدق والوثائق للاستفادة من الخصائص الشخصية للمستقطبين الجدد • البحث عن الممنوعات (المحرمات) ويتجرد بعيدا عن الفرد المستقطب	• توجه المقدمة الجديدة • تدريب الكهنة

Source : Gordon.G, Industry determinantsoforganizational culture, AcademyofManagementReview, Vol 16, N°6,USA, 1991, p-p 396-415.

2. استراتيجيات دمج الاختلاف في ثقافة المنظمة:

تطور هذه الاستراتيجيات عندما تكشف المراجعة الثقافية وجود اختلافات بالتكوين الثقافي، وتنوع في أبعادها وخصائصها، فالغاية هنا التفكير باستراتيجيات تسهل عملية الدمج بينها أو تقليل الفروق بين مستوياتها. تقدم بهذه الأفكار الباحثان (Malekazedeche & Nahavandi) وعرضها الكاتبان (Mcshane & Von Glinow) في الجدول التالي:

الجدول (1-2): إستراتيجيات دمج الاختلاف

استراتيجية الدمج	الوصف	تعمل بصورة أفضل عندما
• التماثل للاندماج • التناقص	• تكسب المنظمة وتختص ثقافة المنظمة المكتسبة • اكتساب المنظمة المفروضة ثقافتها على الغياب ارادة المنظمة في اكتسابها	• تكتسب المنظمة التي تكون ثقافتها ضعيفة • نادرة العمل – فقط تكون ضرورية • فقد عندما تكتسب المنظمة ثقافة لا تعمل لكن العاملين لا يحققونها
• التكامل • التعريف (الفصل)	• ربط ثقافتين أو أكثر داخل ثقافة مركبة • دمج المنظمات للتمايزات الباقية مع حدادنى • من تبادل الثقافة او ممارسة منظمة	• وجود ثقافات يمكن تحسينها • المنظمات تعمل بنجاح في ظل اختلاف الاعمال المكتسبة لثقافات مختلفة

Source : Nahavandi.A & Malekzadeh. A. R, **Organizational behavior**, the person organization fit, Prentice Hal, USA, 1999, 133.

ثانياً: المحافظة على ثقافة المنظمة وعلاقتها بالتغيير

1. المحافظة على ثقافة المنظمة:

بعد أن يتم اكتساب ثقافة المنظمة، هناك ثلاثة عوامل رئيسية للمحافظة والإبقاء عليها¹:

– الإدارة العليا: تعتبر تصرفات الإدارة العليا عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال، القرارات التي تتخذها، والمدى الذي تلتزم فيه الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة والتوجهات حول العمل، وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجهود، الغياب، تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات... إلخ، وكل هذا سينعكس على ثقافة المنظمة.

– اختيار العاملين: تلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة فالهدف من الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات، والقدرات لتأدية مهام

¹ ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 03.

العمل في المنظمة بنجاح، بمعنى أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافتها فقد يتأثر الأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثر الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة الأفراد المنظمة لحاليين.

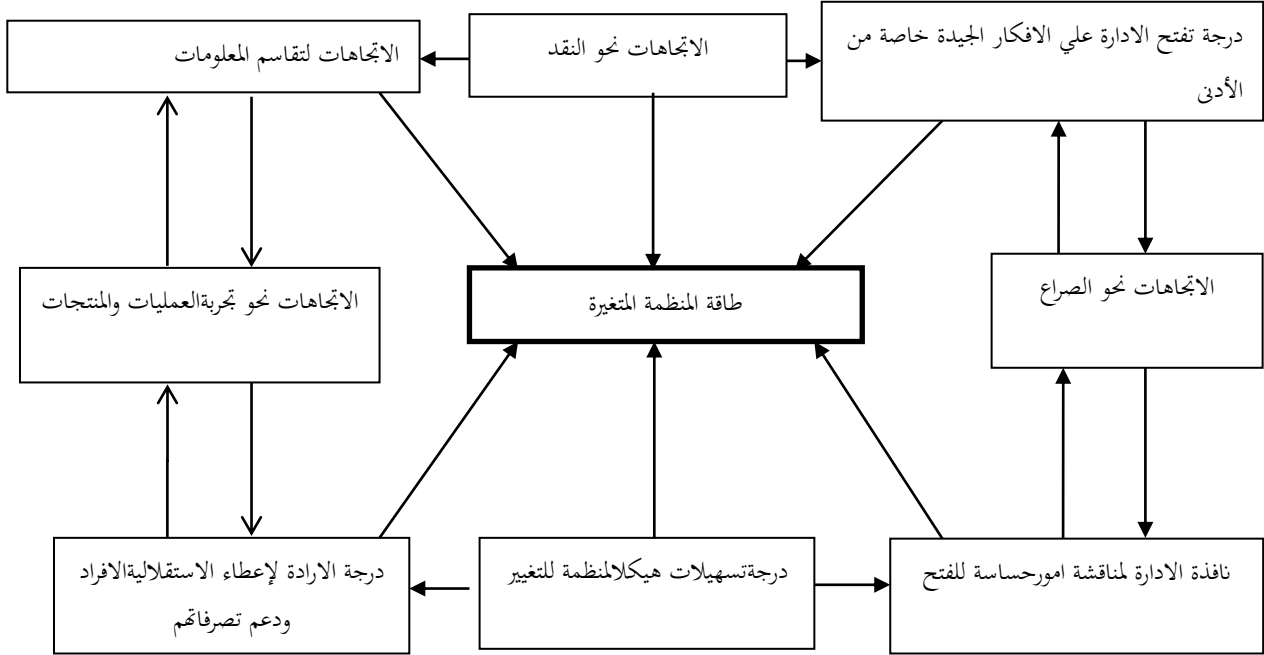
- المخالطة الاجتماعية: عند القيام باختيار عناصر جديدة في المنظمة من الطبيعي أن تحمل هذه العناصر الثقافة التي تقوم عليها هذه المنظمة، مما يجب على الإدارة تعريف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى الثقافة المنظمة وهذا الأمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة، وعادة يطلق مصطلح المحافظة الاجتماعية التنشئة الاجتماعية وهما بنفس المعنى السابق.

2. العلاقة بين ثقافة المنظمة والتغيير:

أثار (Drucker) تساؤل يكشف عن مدى توفر استعداد لقبول التغيير بالقيم الجوهرية لثقافة المنظمة مركزا على الجهود الإدارية لتغيير السلوكيات والاجراءات غير الفعالة لتكون ذات معنى وقيمة أكثر من محاولة القيام بتغيير ثقافة المنظمة¹، أما بصدد العلاقات بين ثقافة المنظمة والتغيير، تبرز عدد من النظرات المختلفة يعود سببها تنوع عناصر ثقافة المنظمة المؤثرة والمتأثرة بالتغيير التنظيمي وهو ما وصفه الكاتبان (senior & fleming) بالشكل التالي:

¹Hellriegel.D et al, **Management des organisations**, 2^{eme} édition, De Boeck Édition, Belgique, 2006, p 621.

الشكل (6-1): ثقافة المنظمة والتغيير



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 118.

أما التأثيرات الرئيسية على أصول ثقافة المنظمة، فقد حددت بالآتي:

- المعتقدات والقيم لمكتسفي المنظمة وروادها، والتي تؤثر بقوة على خلق ثقافة المنظمة. فخلال تولية أمور الشركة تصبح قيمه ومعتقداته تعزز أحكام سياسات المنظمة، وبرامجها والتصاريف غير الرسمية التي يهيئها أعضاء المنظمة باستمرار.
- الأعراف الاجتماعية من الموطن الأصلي للمنظمة أو البلد المضيف يمكن أن تلعب دورا في تحديد ثقافة المنظمة إذ تؤثر ثقافة المحيط على ثقافة المنظمة التي تتكون فيه .
- مشكلات التكيف الخارجي والبقاء التي تظهر كتحديات أمام المنظمة وأعضاء تلزم خلق ثقافة المنظمة (الذي يعني الأعراف) . فمثلا، تطوير استراتيجيات والأهداف واختيار طرق إنجازها تتطلب خلق أعراف .
- مشكلات التكامل الداخلي: يمكن أن يقود لتشكيل ثقافة المنظمة، فمثلا وضع قواعد العلاقات الاجتماعية وتوزيع المنزلة وتأسيس عضوية المنظمة والجماعة يتطلب تطوير أعراف قبول مجموعة معتقدات.
- فالثقافة يمكن تغييرها بصورة أفضل بواسطة تحويل ما يقيسه المديرون ويراقبونه، وتغيير طريقة التعامل مع الأزمات، واستخدام أدوار نموذجية مختلفة لاستقطاب أعضاء جدد وتحويل توجه المنظمة وعملية التطبيق الاجتماعي وتأسيس معيار لتخصيص مكافآت وتغيير بمعيار الترقية، والاستخدام والفصل من العمل.

المبحث الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

في هذا المبحث سنتطرق إلى أهم الخطوات العملية التي تمر بها عملية تغيير ثقافة المنظمة، وهذا انطلاقاً من تشخيص الثقافة الحالية وصولاً إلى إحداث ذلك التغيير المرغوب بما يتماشى وتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: تشخيص وقياس الثقافة التنظيمية

عند مراجعة أدبيات الموضوع نجد ان هناك مدخلين أساسيين لقياس الثقافة التنظيمية إعتد عليهما الباحثون والمنظرون من أجل تحديد طبيعة الثقافة هما¹:

1- المدخل النوعي (Qualitative): ومن رواده (Delobbe et al) يركز هذا المدخل على الملاحظة المعمقة لسلوكات الأفراد والعمليات الفريدة التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى خاصة المنافسة لها². على الرغم من المنافع التي يمكن أن يحققها الباحث من خلال إستعمال هذا المدخل إلا أن له نقطتي ضعف هما:

- الأبعاد الثقافية التي يتم تحديدها داخل أي بيئة تعتبر خاصة ولا ترتبط بالضرورة بأي بيئة أخرى في منظمة مختلفة وهذا هو الأساس في الثقافة.

- هذا المدخل لا يقدم معلومات وافية عن طبيعة الثقافة من حيث التماسك والارتباط مع الأداء والسلوك الفردي.

وحسب رأينا فإن هناك مشكلة أخرى مع هذا المدخل، حيث أنه لا يمكنه تقديم صورة واضحة عن ثقافة المنظمة ما دام الباحث يعتمد على الملاحظة فقط، حيث أن القدرة على التركيز وملاحظة كل السلوكات تكون غير مجدية في العمل الجماعي، ونحن نعلم أن أغلب السلوكات التي يقوم بها الأفراد وتعكس ثقافة المنظمة تكون أثناء التعامل مع أطراف أخرى.

وما سبق يجعلنا هذا المدخل غي قادر على تعميم النتائج المتحصل عليها في منظمات أخرى³، وقد أثبتت الدراسات التي إستعملت هذا المدخل أن الباحث يستهلك الكثير من الوقت إضافة إلى تحمل تكاليف كبيرة في جمع وتحليل البيانات.

2- المدخل الكمي (Quantitative): ويعتمد في الأساس على تقنية الاستمارة لتقييم الأبعاد المراد قياسها في الثقافة التنظيمية الحالية، لأن هذه التقنية تمنح الباحث القدرة على إجراء المقارنات المتعددة بين المنظمات والمتغيرات التنظيمية⁴. وهذا المدخل يساعد على تعميم النتائج أحسن من المدخل السابق،

¹ S, An organizational culture perspective on roleemergence and roleenactment. Marinova

Unpublished dissertation. University ofMaryland, Baltimore, 2005, p 131

² Delobbe, N et al, **MeasuringCore Dimensions of Organizational Culture**, A Review ofResearch and Development of a New Instrument, USA, 2007, p 3.

³ Marinova, S, op cit, p 131.

⁴Delobbe, N et al, op cit, p 3

وبالرغم من وجود كل هذه الايجابيات إلا أن هذا المدخل يفتقد لمسألة الفهم الجيد والمعمق للثقافة التنظيمية، إضافة إلى فقدان فرصة تطوير نظرية جديدة¹.

وما تطمح المنظمة للوصول إليه عن طريق هذا التشخيص هو³:

- تقييم مدى صواب الثقافة السائدة التي تقوم عليها المنظمات.
- تقييم مستوى شمول وتكامل الوظائف التي تؤديها ثقافة المنظمة.
- تقييم درجة قابلية الديناميكية للثقافة لتغيير وظائف جديدة تتناسب مع المتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.
- تحديد درجة فاعلية ثقافة المنظمة في أداء وظائفها.
- تقييم الوضع الديناميكي لثقافة المنظمة خصوصا ما يمس قدرات وطاقات التجديد والإبداع في مجال البناء والتغيير والتوسعات وتحقيق الريادة.
- التأكد من ضبط بوصلة ثقافة المنظمة باتجاه الأولويات الإستراتيجية للمنظمة.

وتتطلب هذه العملية من تحديد الاجراءات والمدخل المستعمل في ذلك، مع تحديد أداة القياس وهذا من خلال الاختيار بين المدخلين السابقين، ومن بين الأدوات التي أثبتت جدارتها في هذا الميدان نجد (OCAI)، التي تقيس ستة جوانب للثقافة التنظيمية هي: الخصائص المهنية، القيادة التنظيمية إدارة العاملين، التماسك التنظيمي، التركيز الاستراتيجي، معايير النجاح. وحسب هذا المقياس فإن هذه الجوانب ستحدد طبيعة الثقافة من بين الأنواع الأربعة التالية (ثقافة القبيلة، الثقافة الابداعية، ثقافة السوق، الثقافة الهرمية) من خلال النقاط التي سيحددها المبحوثون.

وقد طور (Cartwright) مقياس مؤلف من تسعة عوامل (عناصر) ذات مستوى استجابة خماسي، يمكن الاستدلال بها لقياس التغيرات الثقافية شدة وضعفا، ويعتمد هذا القياس على فهم المديرين وتشخيصهم لحركية العوامل الآتية في المنظمة²:

* القبول * الثقة - الاتفاق * التطوير

* الحرية * التوقع * روح الفريق

* الاحترام * الموازنة * الملكية

المطلب الثاني: تشخيص فجوة الثقافة التنظيمية

في هذه المرحلة تعمل المنظمة على تحديد الفرق والفجوة بين محددات الثقافة الحالية ومحددات الثقافة المرجوة، وأكد الكثير من الباحثين أمثال (Camiron) على أن الثقافة الحالية قد تكون أهم سبب في فشل المنظمة خاصة إذا كانت في بيئة تنافسية، فأسباب النجاح في الثقافة الحالية من قيم ومعتقدات

¹ Marinova, S, op cit, p 132.

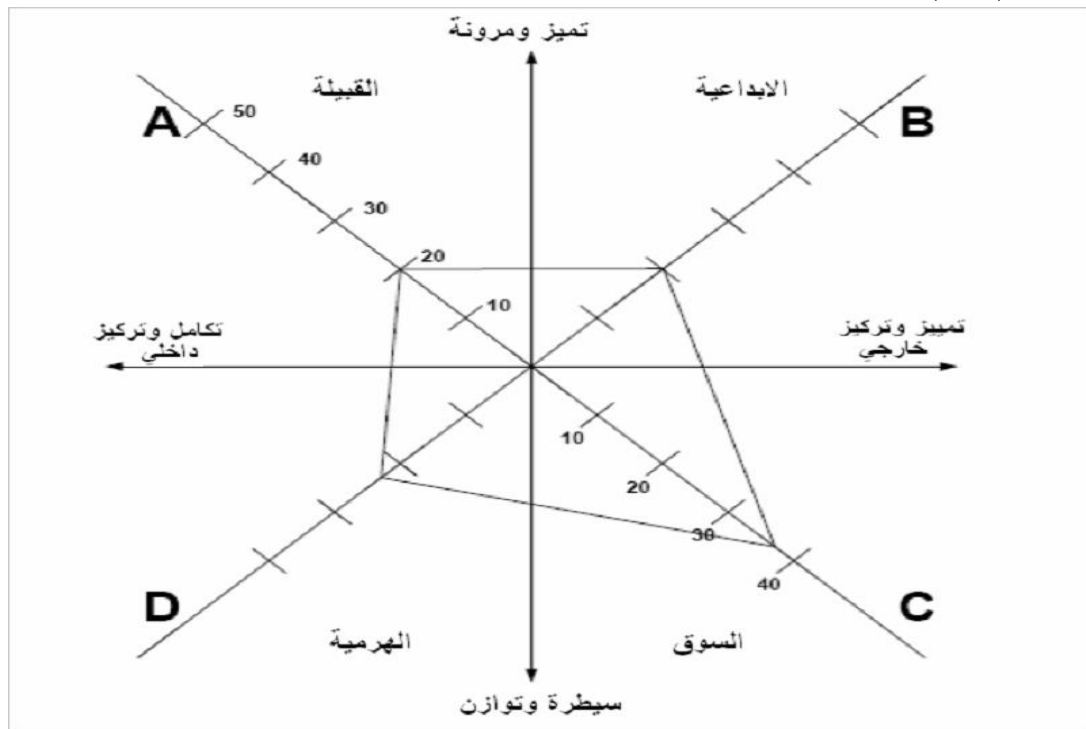
³ www.gotevot.edu.sa consulté le 16/04/2006 a 13: 00.

² Martins, op cit, p 183.

قد يكون عاملاً مثبطاً لعمل المنظمة مستقبلاً لأن البيئة الخارجية في تغير مستمر، ويؤكد (Cameron) على أن المنظمة التي تهتم بتشخيص ثقافتها وتحديد الفجوة من أجل تغيير الثقافة بما يخدم مستقبلها تستطيع البقاء والاستمرار في بيئة تنافسية، ومن أجل هذا يجب على المنظمة أن تعتمد على الخطوات الأساسية التالية:¹

أ- **تحديد الثقافة التنظيمية المرغوبة:** إن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية المرجوة ليس بالأمر الهين ففي كثير من الأحيان تعتمد المنظمات والباحثون على نفس الطريقة المستعملة في تشخيص الثقافة الحالية، إلا أن طريقة طرح الأسئلة والعبارات تختلف، ويتم قياس توجهات الأفراد نحو إمكانية تطبيق الخصائص الثقافية المرجوة، أو بطريقة أخرى معرفة مدى قبول الأفراد للثقافة المرغوبة. والشكل التالي يوضح كيفية تحديد المعالم الثقافية وما هي الثقافة المهيمنة داخل المنظمة.

الشكل (1-7): تشخيص وتحديد الثقافة:



Source : Cameron. K, op cit, p 08.

ب- **تحديد فجوة الثقافة التنظيمية:** يقصد بفجوة الثقافة التنظيمية الانحراف والاختلاف بين مكونات الثقافة الحالية والثقافة المرغوبة، فعندما يتم تحديد الثقافة الحالية من خلال الخطوة الأولى، والثقافة المرغوبة من خلال الخطوة الثانية، ثم رسم المخطط التمثيلي مثل الشكل السابق، سيلاحظ الاختلاف

¹ Cameron. K, A, **Process for Changing Organizational Culture**, Michael Driver Edition, The Handbook of Organizational Development, USA, 2004, p 05.
*OCAI : The Organizational Culture Assessment Instrument.

الموجود بين الثقافتين، وهذا ما سيحدد الاستراتيجية والسياسات التي يجب أن يجب أن تتبناها المنظمة في الخطوة التالية.

المطلب الثالث: عملية تغيير الثقافة التنظيمية

يعد تغيير الثقافة التنظيمية هدف صعب جداً تحقيقه، ليس فقط لان الثقافة هي غير مدركة بشكل واسع لكن لأنها مجموعة من التفسيرات المشتركة والقيم والانماط الشائعة داخل المنظمة التي من الصعب تعديلها، وعلى أي حال عندما تجد المنظمة بان تغيير الثقافة هي هدف مرغوبة ومطلوب لتحقيق اهداف بعيدة الامد، فان اعضاء المنظمة يمكن أن ينطلقوا في مجموعة من الخطوات التي سوف تضع عملية تغيير الثقافة موضع التنفيذ، ومخرجات هذه الخطوات هي عملية واللغة والرموز والقيم، ولا يمكن لأي واحدة منها على انفراد أن تضمن امكانية حدوث التغيير في الثقافة، لكنفي مجموعها هي تخلق تكامل كبير اتجاه تغيير الثقافة الاساسية في المنظمة.

ويقدم (Cameron) سبع خطوات مهمة اتجاه عملية تغيير الثقافة التنظيمية: ¹

1- توضيح المعنى: إن الخطوة الاولى في عملية تغيير الثقافة التنظيمية تتمثل توضيح المعاني وتحديد المفاهيم التي يمكن أن تحدث خلط لدى الأفراد، فالتحرك اتجاه الثقافة المرغوب فيها لا يعني بانالثقافات الاخرى يجب أن تهمل، فتغيير الثقافة في كثير من الأحيان يعني فقط بان تركيز المنظمة منصب على عوامل محددة ترى بأنها ستحقق أهدافها من خلالها، وهذا يعني تحديد ماهي المزايا التي يجب التركيز عليها لتوجيه الثقافة نحو النقطة المفضلة؟، وما هي الخصائص التي يجب ان تكون مهيمنة في الثقافة الجديدة؟ وماهي المزايا التي يجب ان تخفض أو تترك عند التحرك بعيداً عن النقطة الحالية؟ وما هي الخصائص التي سوف يتم الاحتفاظ بها؟ وما هي النقاط المهمة التي يجب التركيز عليها في الثقافة الحالية حتى لو تم التحرك اتجاه ثقافة اخرى؟

2- تحديد القصص: وتتمثل هذه الخطوة في التركيز على واحدة او اثنان من الحوادث الايجابية، أو الاحداث التي تصور القيم الاساسية التي سوف تميز الثقافة المستقبلية للمنظمة جراء عملية تغيير الثقافة التنظيمية، لأن الثقافة التنظيمية تصل بشكل افضل للأفراد من خلال القصص، ويتطلب ذلك عرض الحوادث الحقيقية والاحداث أو القصص التي تساعد الافراد العاملين بالشعور بإحساس واقعي اتجاه القيم الثقافية التي سوف تسود في المنظمة مستقبلاً، كما انها تساعد في بلورة إحساس مماثل للذي تمتلكه منظمات لها نفس الثقافة، وعليه فان القيم الرئيسية والتوجهات المرغوبة والمبادئ السلوكية التي سوف تميز الثقافة الجديدة سيتم توصيلها بشكل واضح من خلال القصص دونأي وسيلة اخرى، ولاتساعد

Quinn. R & Cameron. K, **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**, Reading, MA: Addison-Wesley, Boston, 1999, p 51.

هذه القصص فقط في عملية توضيح التغيير الثقافي المحتمل ولكنها تقلل من قلق الأفراد اتجاه ثقافة غير معروفة بالنسبة لهم .

3- تحديد المبادرات الاستراتيجية: تتضمن المبادرات الاستراتيجية تحديد النشاطات التي سوف تستحدث داخل المنظمة وينطلق العمل بها والنشاطات التي يتم ايقافها أو تحسينها، فهي تتمثل في المهام والأفعال المصممة لإجراء التغييرات الرئيسية التي سوف تحقق التغيير الثقافي، أي ما هي الأشياء الجديدة التي يجب تدخل على التنظيم ؟ وما هي النشاطات التي سوف يتم ايقافها؟. وقد أثبتت الدراسات أن معظم المنظمات تواجه صعوبات بالغة في عملية ايقاف بعض النشاطات قياساً بعملية البدء بنشاطات جديدة.

بالإضافة إلى تحديد ما هي التغييرات التي ستحدث مع عملية تخصيص الموارد؟ وما هي الموارد الجديدة التي سوف تكون مطلوبة؟ وما هي العمليات والأنظمة التي يحتاج تصميمها أو إعادة تصميمها لتدعم مبادرات التغيير؟ وبأي طرق يمكن رفع وتعزيز القدرات الجوهرية للمنظمة والتي تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة؟

4 - التعريف بالمنافع الصغيرة: من خلال هذه المرحلة تحاول المنظمات التركيز على تغيير الأشياء السهلة والبسيطة والتي لا تأخذ وقت طويل ثم يتم الاعلان عن تغييرها داخل المنظمة، ثم تنتقل إلى أشياء أخرى سهلة التغيير وتعمل على تغييرها ومن ثم نشرها والاعلان عنها وهكذا، لأن النجاحات الصغيرة تخلق قوة دافعة في الاتجاه المرغوب وتمنع مقاومة التغيير، لأنه نادراً ما يعمل الناس على مقاومة التغييرات الصغيرة والسهلة وخاصة إذا كانت نسبة النجاح مرتفعة، فعندما يرى الأفراد بأن بعض الأشياء تغيرت حتى وإن كانت ضيقة في نطاقها فإن إحساس من التقدم والانجاز يخلق لديهم ويساعد ذلك الإحساس على بناء دعم للتغييرات الأساسية الأكثر والأكثر، لكن يجب الأخذ بالاعتبار بأن أخطاء كبيرة سوف تحدث إذا ضلت المنظمة معتمدة على استراتيجية المكاسب الصغيرة لأن عملية التغيير تحتاج هذه الاستراتيجية كخطوة مهددة ودافعة ليس أكثر .

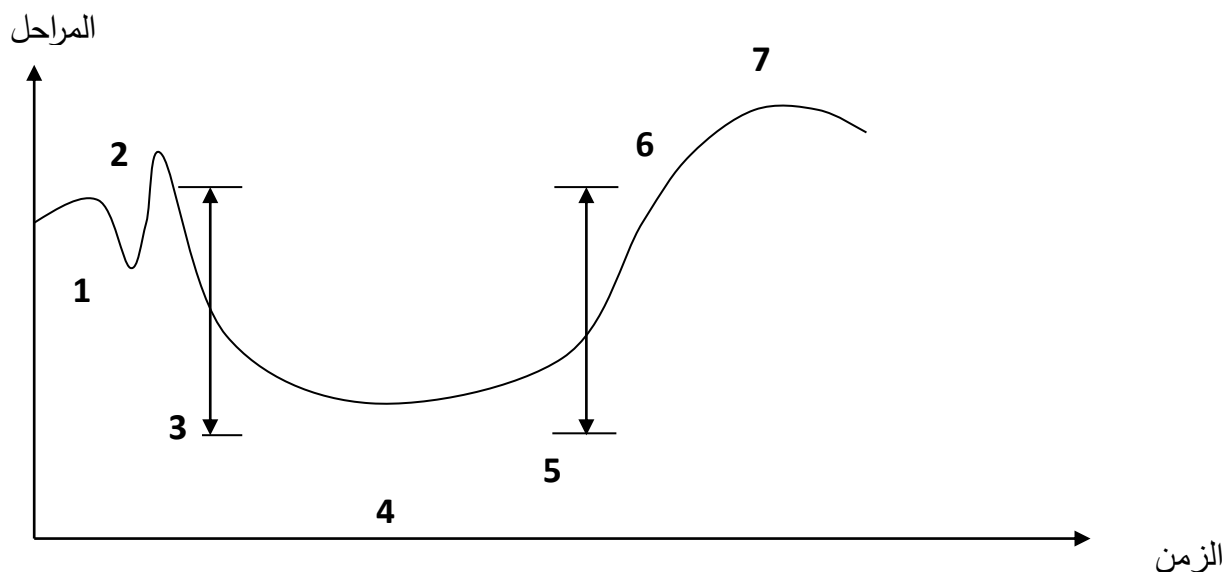
5 - تحديد المقاييس والمؤشرات: إن تحديد المؤشرات الهامة للنجاح وكيفية قياسها من الأمور المهمة في عملية التغيير، ونقطة الضعف في عمليات التغيير هي إهمال المقاييس والمؤشرات المادية الملموسة التي تحدد درجة التقدم التي قدمتها عملية تغيير الثقافة التنظيمية. فهذه العملية توجب على القيادة الإدارية معرفة مؤشرات النجاح التي تركز عليها عملية تغيير الثقافة، من خلال تحديد معدلات التقدم والجدول الزمني الخاص بذلك الذي يجب أن يكون نظام جمع البيانات مصمم وفق جدول زمني لتقييم النتائج . فالذي يمكن قياسه يجلب الاهتمام ويمكن التحكم فيه، إذ إن المبادرات والنتائج الرئيسية يجب أن يكون لها عمليات قياس

6-الاتصال والرموز: إن محاولة تغيير الحياة الطبيعية والمألوفة بالنسبة للعمال من خلال التغيير الثقافي أكيد سيتلقى مقاومة كبيرة داخل المنظمة، لذا فإن عملية الاتصال أثناء إحداث التغيير الثقافي تعتبر أحد أهم الأدوات المساعدة على التقليل من مقاومة التغيير وزيادة من التزام الأفراد اتجاه عملية التغيير

الثقافي، فتوضيح الاسباب التي دفعت المنظمة إلى تغيير ثقافتها تعتبر قضية وخطوة مهمة جداً ومفيدة من أجل خلق وتوليد الالتزام الايجابي اتجاه عملية تغيير الثقافة، التي لا يمكن أن تحدث بشكل عشوائي غير مقصود.

7- تنمية القيادة الادارية: من الأمور التي أكد عليها الباحثون في مجال التغيير الثقافي هو وجود القيادة التي تدفع بهذه العملية داخل المنظمة، لأن كل مبادرة استراتيجية لتغيير ثقافة المنظمة او كل عملية اتصال تحتاج قائد أو شخص ما يقبل التحدي لتنفيذ التغيير الناجح¹. إن إنجاح عملية التغيير الثقافي لا تقتصر فقط على القيادة الحالية تتجاوز ذلك إلى إعداد مجموعة من القادة للمستقبل لقيادة المنظمة عندما يوضع التغيير الثقافي موضع التنفيذ، فالقيادة الجديدة سوف تنشأ داخل الثقافة المرجوة وستمتلك قدرة على التعامل مع المحددات الثقافية الجديدة أحسن من القيادة الحالية، وهذه العملية تعتمد بالدرجة الأولى على نشاطات التدريب وعملية اختيار الأفراد الذين يمتلكون نقاط القوة المطلوبة في الثقافة المستقبلية. وهناك من يدرس مراحل التغيير الثقافي من خلال سلوكيات وردة فعل العاملين إتجاه هذه العملية، بالنسبة لهم عملية التغيير تكون من خلال الفعل وردة الفعل، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (8-1) : منحنى التحول ومراحله



المصدر: عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 177.

حيث يمكن شرح المراحل السابقة كالتالي:

¹ Reitter.R et al, opcit, p 36.

1- **الصدمة:** تكون في بداية إحداث التغيير لخبرة المديرين، ما ينجر عنه تدهور وانخفاض في كفاءتهم وظهور صدى يدوي في جميع أنحاء المنظمة أربحكم أن الإنسان مخلوق منطقي يحكمه العقل في تصرفاته ينتقل مباشرة إلى المرحلة الموالية ألا وهي:

2- **الرفض أو إنكار الذات:** نلاحظ في هذا المستوى أن الكفاءة والقدرة على أداء العمل، والتعامل مع الغموض يتزايد إلا أنه مزيف وذلك ليدعم فكرة أن لا شيء يحدث من قبل الأفراد وسرعان ما تبدأ هذه المرحلة في النزول وذلك عند.

3- **الانفعال القوي:** يعني تفهم لحقيقة التغيير وتقبل قد يكون تحت الضغط. ويكون في هذه المرحلة نوع من الضبابية على مستوى الأعمال التي تغيرت، والمهارات اللازمة والقيم الجديدة السائدة وذلك في ظروف عدم التأكد، ومع الوقت والتأييد والمساعدة اللازمة يدخل الأفراد، المرحلة الهوائية.

4- **مرحلة القبول:** في هذه المرحلة يتوقف التدهور وتبدأ مرحلة الصعود، وذلك بمساعدة المرحلة المقبلة وهي:

5- **مرحلة التجريب:** عن طريق محاولة تعلم الطرق الجديدة. ويتم هذا إطلاع الأفراد على كيفية تنفيذ الأعمال والكيفية استخدام السلوكيات الجديدة ومن مرحلة التجريب تنتقل الإدارة إلى المرحلة الأخيرة.

6- **مرحلة الفهم الكامل، والتكامل:** وذلك أثناء التجربة والخطأ، والتأييد والقيادة، وذلك بتشجيع وتبني السلوك القيادي الصحيح من أجل التعامل مع ظروف عدم التأكد. والتقدم إلى الأمام وتحديد كل من الاحتياجات والإمكانيات والأهداف¹.

أما (Lundberg) فقد ناقش إمكانية تغيير الثقافة التنظيمية بتهيئة برنامج ذو ستة مراحل²:

- 1- **الخارجي:** تحديد الظروف الخارجية التي قد تشجع لتغيير الثقافة الموجودة (القائمة).
- 2- **الداخلي:** تحديد الظروف الداخلية والأفراد الذين يدعمون التغيير.
- 3- **الضغوط:** تحديد القوى التي تضغط لإحداث التغيير في الثقافة.
- 4- **بناء التصور:** تحديد الأطراف ذوي المصالح الأساسيين وخلق تصور لديهم يفترض التغييرات، ومدى الحاجة إليها وماهي العائدات التي تجنيها المنظمة والأطراف ذوي المصالح.
- 5- **الاستراتيجية:** تطوير الاستراتيجية لإنجاز تطبيق ثقافة جديدة.
- 6- **الفعل (التصرف):** تطوير خطط عمل وتطبيقها على أساس الاستراتيجية كوسيلة لإنجاز حركة بناء ثقافة مرغوبة.

إلا أن بعض الباحثين يرون أن كل المراحل السابقة لا معنى لها إذا لم تسبق بعملية تشخيص للثقافة الحالية وهذا راجع إلى أن أهداف التغيير الثقافي يصعب تحقيقها إن لم يؤخذ بعين الاعتبار

¹ عبد الرحمن توفيق، مرجع السابق، ص 118.

2Tim Scott et al, Healthcare Performance and Organisational Culture, Radcliffe Medicalpress, OXFORD, 2003, p 93.

العمليات والاجراءات والأنظمة الموجودة في الثقافة الحالية، ذلك أن تحديد المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية يساعد على تحديد العناصر التي عن طريقها يتم تنفيذ واستمرارية التغيير¹، والإشكال المطروح هو كيف يتحقق التغيير بنفس الموارد البشرية؟، في هذه الحالة لابد من تشخيص القيم والمعتقدات التي تقوم عليها المجموعات داخل التنظيم والتي ستكون محل إحداث التغيير، هنا تقوم الإدارة العليا بتشخيص الثقافة في المنظمة وذلك من أجل الإكتشاف السريع والذكي للأمراض التي قد تصيب التنظيم.

المطلب الرابع: استراتيجيات التعامل مع التغيير الثقافي

افترض (Egan) في معرض حديثه عن تطوير الثقافة من خلال تراكمها (مزوجة الجديد مع القديم) وتدقيق السيناريو الثقافي داخل المنظمة واستجابة لمحددات الثقافة ومنها محددات المحيط والبيئة الثقافية، عدد من الاستراتيجيات للتعامل مع التغيير الثقافي، والاستراتيجيات هي²:

- 1- استراتيجيات أساسها الواقع الفعلي للأعمال:
 - استخدام استراتيجية الأعمال كنقطة بدء، فالتغيير باستراتيجية الأعمال لا يمكن أن يزود الرقعة الضرورية لتغيير الثقافة .
 - استخدام المداخل المعاصرة، تتصل المداخل بالسنوات الحالية بإدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة الأعمال وهو أمر يحفز على إحداث تغيير بمستوى الثقافة ونوعها.
 - استخدام إعادة التنظيم كأساس، تزود إعادة الهيكلة وإعادة تنظيم العمل لفرص تغيير الثقافة.
 - تحويل نظم الموارد البشرية في مستويات المنظمة (التدوين). وجود مجالات واضحة في فئات تتضمن استخدام التدريب والترقية لتعزيز الرسالة وتحريك الأفراد العاملين داخل وظائف أخرى كجزء من عملية تغيير ثقافة المنظمة.
- 2- استراتيجيات الربط بالتغيير:
 - أساس النشاط: مداخلها، النشاط المباشر في مجالات غير مناسبة متصلة مع الثقافة ممكن أن تنتج تغييرات في الثقافة تكون متسلسلة بنتائجها مثلا التركيز على إدخال (lean production) داخل المصنع قد يأخذ بعض الوقت لكن عملياته تساعد على إنتاج منتجات متنوعة، فعندئذ يكون الأمر ممكنا للتغيير متضمنا الثقافة .
 - مداخل الأزمة: تمثل الأزمات المالية ومواقف أزمة أخرى فرصا لتغيير الثقافة. فخلال فترة الأزمة تبدي الأطراف قبولاً ومرونة بخلاف المواقف الموجودة وهو ما يعطي احتمالية أكبر لتبني سلوكيات مختلفة وإرادة تهتم بالتغيير لتجاوز الأزمة.
- 3- استراتيجيات الهجوم من أجل الأمان:

¹سيد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مرجع، ص 173.
² Martins, op cit, p 92.

- استخدام تكتيكات حرب العصابات خلال الالتفاف على المواقف تظهر إمكانية تكرار إزاحة عناصر الثقافة القديمة باستخدام (القوة مع الأفراد إذا رفضوا يحولون أو يتم توجيه أسئلة صعبة عليهم)، يمكن أن تستخدم لبدء عملية التغيير.
- برنامج الهجوم الصاعق (الحملة المركزة): ببساطة إغراق المنظمة (فيضان) لدورات تدريبية مكثفة عديدة متنوعة وبرامج أخرى لترويج قيم جديدة يمكن أن تكون ذات فاعلية (حتى إن كانت مكلفة) من أجل فرض الثقافة الجديدة داخل النظام وتغيير ما هو قديم.
- الرمزية: استخدام الرموز لإبلاغ رسائل قوية بصدد إزالة القديم ونشوء الجديد يستطيع المساعدة في تغيير الثقافة.
- المقاربة الاستبدادية: تبني القيادة موقف جديد ثم تعلن عليه ببساطة وتدفع الأفراد إلى إنجاز التغيير في الثقافة، وهذا دون إستشارتهم أو الاتصال بهم في بداية الأمر إذ يكون ممكن جعل الآخرين ينتظرون ببساطة للتوجه الإيجابي.
- التنافر الثقافي: مفاده أن الثقافة المهيمنة لا تخدم الأعمال التي تصبح مزعجة للأفراد العاملين مما يضطربهم للتغيير من أجل إيقاف هذا الازعاج.
- الكتلة الحرجة: توسع الأمور الحرجة يقود الأفراد إلى القيام بحملة دعائية للثقافة الجديدة والعمل على تشجيع الأفراد الذين يحتاجون إلى الاقتناع والتأكد عن طريق العمل معهم جنباً إلى جنب.

المطلب الخامس: عوامل النجاح والفشل في التغيير الثقافي

في هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على أهم الوسائل المساعدة في تغيير الثقافة، ثم نسعرض أهم الأسباب التي تدفع الفراد إلى مقاومة التغيير الثقافي، وفي الأخير نتطرق إلى أهم عوامل فشل التغيير الثقافي.

أولاً: وسائل تساعد على تغيير ثقافة المنظمة

إن تحقيق التغيير الثقافي يتوجب من المديرين تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد، حول موضوع التغيير بأنواعه سواء كان "جزئي أو شامل" بالتالي تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة ومحاولة تجنبه لاحقاً، وقد قدم (Perte Rand Streers) أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كالتالي: ¹

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص318.

- 1- الإدارة عمل ريادي: تعمل الإدارة على دعم القيم والمعتقدات الثقافية محددة، يعتبر بأسلوب في تغيير الثقافة وتغييرها، في هذه الحالة يرغب الأفراد في معرفة ما هو ضرورة في العمل، من أجل ذلك يقومون بمتابعة الإدارة العليا بعناية فائقة من أجل اعتناق أنماط ثابتة وأفعال منسجمة مع الثقافة التنظيمية.
 - 2- مشاركة العاملين: إن عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تغيير وتغيير ثقافة المنظمة، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء الأعمال، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له.
 - 3- المعلومات عن الآخرين: يتولى لدى الأفراد العاملين تكوين اجتماعي قوي، وذلك من خلال المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، وهي تعتبر عنصرا هاما في تكوين الثقافة.
 - 4- العوائد والمكافآت: فالعوائد المادية والمعنوية كاحترام، القبول، وتقدير للفرد على حد سواء شعر تغرس في نفس الفرد الولاء للمنظمة التي يعمل فيها وترفع لروحه المعنوية.
- ويرى (الصيرفي) أن أي تغيير ثقافي يجب أن يوفر له مجموعة من العناصر لإحداثه تتمثل فيمايلي: ¹

- 1- تحديد هدف حتى يكون واضحا ومحددا يمكن تطبيقه في عملية التغيير الثقافي ويسهل استخدامه على ضوء حاجة المنظمة المراد تغييرها؛
- 2- النظرة الإيجابية "التجديد المستمر للمنظمة" واعتبارها قادرة على تغيير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مع التغيير وتغيير وتحسين إنجازها لأهدافها، وكذلك تغيير المنظمة نفسها ثم التحول إلى حالة جديدة وتغيير الإجراءات وأساليب العمل، وكذلك تغيير وتجديد العمليات والمهارات والمناخ التنظيمي للتحول إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل؛
- 3- الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين في المنظمة والاهتمام بدوافعهم وشخصياتهم وتطلعاتهم الاجتماعية والاهتمام بالثقافة التنظيمية من حيث أنماط سلوكياتهم للتعرف على توقعاتهم وسهولة حل لمشكلاتهم والتعامل معها؛
- 4- النظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي له خصائصه وثقافته ومميزاته تحددتها تفاعلاته الاجتماعية للأعضاء وبناء اجتماعي للعلاقات الاجتماعية، أي أنه كيان منتج لثقافته؛
- 5- تبني استراتيجية تسعى إلى التجديد والابتكار الذاتي عن طريق أحداث تغيير له دلالات في سلوك الافراد العاملين وذلك عبر سبل إدارية مناسبة كتحسين المناخ التنظيمي وتفهم العاملين بنظام الاتصال

¹ محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص ص 29-30

وحفز ودفع السلوك في تغيير للفهم والاتجاهات والتوقعات التي ينمونها نحو زملائهم وفي نوعية العلاقات بين الفرد وجماعات العمل؛

6- الاهتمام بالمعيشة والتعلم من خلال التجربة أي ان يكون تعلم السلوك المرغوب نابعا من خبرات واقعية معاشية للاستفادة من هذه التجارب، هذا ما يؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية تمثل اتجاهات المنظمة وابداعاتها في تجربة مطورة بقدرة جماعية؛

7- هذه العناصر تمكن من بناء تجربة للفعل الاجتماعي تعبر عن كيان مستقل بذاته لتحقيق أهدافه. إن تنفيذ التغيير الثقافي يتطلب مجموعة من الخطوات العملية لإحداث التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية للمنظمة أهمها¹:

1- لتحقيق قدرة جماعية للكيان الاجتماعي فإن ذلك يوجب تغييرا في السلوكات والاتجاهات والقيم وافتراسات العاملين تجاه العمل، الوقت، النظام، السلطة، المؤسسة، والقادة انفسهم والآخرين، وكذا الإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية وأهداف ومصالح المنظمة مع التأكيد على أهمية التقويم المستمر في سبيل البقاء والنمو في بيئة شديدة التغيير؛

2- ضرورة فهم الإدارة للقيم الثقافية والسلوكات السائدة ودراستها بهدف لتعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية من أجل التعزيز الإيجابي ومعالجة السلبي والتخلص منه؛

3- ضرورة الاهتمام بإسهامات القيادة الإدارية لأنماط السلوك الإيجابي المرغوب باعتبارهم القدوة والمثل في المنظمة في تعزيز السلوكيات الإيجابية وان يهتموا بالعاملين باعتبارهم موردا رئيسيا من خلال احترامهم وتقديرهم وتحفيزهم؛

4- العمل على التخلص من الاعتقادات والممارسات الخاطئة وتغييرها السلوكيات وفقا للمتطلبات المرغوب تحقيقها؛

5- الاستفادة من خبرات الباحثين والخبراء من خلال إقامة ندوات وملتقيات يقصد التعرف على تجارب وخبرات المنظمات الرائدة؛

6- إرساء نظام اتصال فعال من شأنه ان يسهل عملية انتقال وحركة الأفكار والممارسات من وإلى الإدارة بشكل ينمي ويطور الثقافة التنظيمية؛

7- وضع نظام استحقاق يمكن العاملين من تلبية حاجاتهم ويعزز الرغبة في الإنجاز والتميز؛

¹ علي عيد الله، مرجع سابق، ص 12.

8- إرساء نظم اختيار، تعيين، تدريب، ترقية، تقييم أداء، منظومة الحوافز والتي تعتبر من أهم المقومات لتحقيق الانضباط والالتزام والمسؤولية وتنمية الشعور بالانتماء والولاء وروح الفريق إضافة إلى تشجيع ثقافة الابداع والابتكار وابداء الرأي والرقابة الذاتية؛

9- الأقلمة والمواءمة الاجتماعية مع مختلف الأوضاع الجديدة للمنظمة؛

10- نقل الأعضاء الذين يقاومون التغيير واتجاهاتهم سلبية وإحلالهم بأفراد راغبين ومستعدين للتغيير؛

11- وضع آليات تحول دون سيطرة غير الكفاء على الكفاء منهم؛

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

على أي منظمة عند القيام بعملية التغيير أن تستعمل مجموعة من الآليات والأدوات التي تسمح لها بتغيير الثقافة الحالية بثقافة جديدة ما يؤدي إلى قبول التغيير من قبل جميع الأعضاء داخل المنظمة ومن بين الآليات المتاحة لها في هذا المجال نذكر الآليات السبعة التالية:

1- **اللغة:** إذ يجب على القادة أو المسؤولين أن يستعملوا المصطلحات المناسبة والملائمة للتغيير وكذلك تغيير الكلمات أو المصطلحات القديمة بمصطلحات جديدة لأن تصور الأفراد مرتبط بالمصطلحات أو الكلمات القديمة، إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن اللغة لا تعتبر عائقاً في وجه التغيير.

2- **التعليم والتدريب:** أي تدريب الأفراد على المفاهيم والممارسات الجديدة، لأن الفرد داخل المنظمة يميل إلى الأشياء التي يعرفها ويتجنب ما لا يعرفه.

3- **الاتصال:** بتوفير الإجابات على الأسئلة التي تقلق الأفراد حيال التغيير المرتقب، ولا يمكن توفير ذلك إلا من خلال الاتصال الفعال.

4- **التوقع والرؤية:** أي أنه ينتظر من القادة أن يتوقعوا التهديدات التي تواجهها المنظمة، ثم ينبهوا الأفراد إلى ضرورة مواجهة هذه التهديدات بأن يطوروا رؤية واضحة لكيفية مواجهتها.

5- **الإنظار المعيارى:** بإمكان المسؤولين في المنظمة أن يستعملوا مجموعة من القيم والمؤشرات والأهداف والمكافآت والاعترافات كأدوات لتحقيق التغيير المرغوب.

6- **الموضوعة:** أي مسايرة ومواكبة ما هو رائج في المنظمات الأخرى.

7- **الأمثلة والنماذج:** وهي رموز يقتدي بها في المنظمة وقد تكون عبارة عن: مسؤولين رؤساء فرق عمل في المنظمة، أو منظمات أخرى رائدة، أو أبطال في المنظمة ذاتها.

إن هذه الآليات السبعة تتيح للمنظمة التكيف المستمر مع التغييرات الخارجية أي أن تكون المنظمة مرنة وقادرة على العمل والنشاط في البيئة المضطربة، فالمنظمة التي لا تتغير بسرعة أكثر من الآخرين يعني أنها تتأخر ما يعني أنها تتجه إلى النهاية ومصيرها الزوال لا محالة.

ثانياً: أسباب مقاومة التغيير:

إن عمليات التغيير ليست سهلة لأنها غالبا ما تواجه مقاومة من طرف بعض افراد والجماعات او على مستوى المنظمة ككل والتي قد يكون مردها إلى الأسباب التالية¹:

1- اعتقاد بعض الافراد بأن التغيير ليس بحالة طبيعية وأن الأمور تسير على غير المعتاد إضافة إلى اطمئنانهم بطريقة التسيير الحالية، هذا ما يخلق لديهم حالة من القلق والاضطراب والرفض للتغيير.

2- خوف الافراد من عدم نجاح التغيير وعدم توفر الأدلة الكافية على إيجابيته وكذا المعلومات الكافية عن كيفية إقامته وإلى ضعف ثقة الافراد بأنفسهم وبقيادة التغيير وانه يعود بالفائدة على فئة معينة فقط مما يخلق مقاومة له.

3- اعتقاد الافراد بانه لا طائل من التغيير إضافة إلى استفادة البعض الآخر في الوضع الحالي للمنظمة يجعلهم يقاومون التغيير، ذلك انه يفقدون بعض الامتيازات.

4- تمرد العاملين من خلال شعورهم ان هذا التغيير مفروض عليهم.

5- عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية تمكن الافراد من التكيف مع التغيير أي بتعارض قيم الافراد مما يجعل من ذلك عائقا أساسيا للتغيير.

6- العلاقات الاجتماعية المكونة داخل مجموعات العمل يمكن ان تكون محدّدات هامة للسلوك ولنفس الأسباب ستقاوم المجموعات التغير إذا كان مهّدا لمعايير سلوك المجموعات، فمعايير المجموعة يمكن ان يكون لها تأثيرا كبيرا على سلوك الموظف وكل تغيير يخالف معايير الجماعة سوف يقابل بالمقاومة².

وعندما يصبح واضحا في المنظمة أن الممارسات القديمة لم تعد مجدية، يكون في هذه الحالة الطريق ممهدا، لإدخال وقبول معتقدات وقيم جديدة، فيتم تبني السلوك الجديد والذي يتلاءم مع القيم والمعتقدات الجديدة كاستجابة لما تعتقد المنظمة أنه ضروري لبقائها. وبهذه القيم التنظيمية الجديدة يتم تحديد ما سيفعله الأفراد أو يفعلوه وهنا يكون الأفراد في حاجة إلى معرفة كيف تحرك قيمهم سلوكهم داخل المنظمة، وكيف ستؤثر هذه القيم على وظائفهم الفردية والمنظمة على حد سواء. فالقيم تحدد الأسلوب الذي يعمل به الأفراد.¹

وعلى سبيل المثال نعود دائما إلى التجربة اليابانية لكونها، مضرب المثل في الثقافات التنظيمية، حيث كانت في السابق عبارة "صنع في اليابان" تعني منتجات رديئة. أما بعد 50 خمسين عاما أصبحت عبارة، صنع في اليابان تعني جودة عالية. حيث يقول (جوران) في هذا الصدد، أنه عندما تحدث إلى

¹ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص ص 96-98

² مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 381-382

¹ مايكل هادي وريتشارد شرويدر، ستة سيجم، ترجمة علا أحمد، طر، بميك للنشر والتوزيع، الجيزة، 2004، ص 385.

اليابانيين بدعوة من الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية، والاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين سنة 1954 لم يتم باطلاع اليابانيين على أي سر خفي عليهم، بل أن كلماته وكلمات (Deming) لم تختلف عما ظل يقوله للجمهور الأمريكي في محاضراته لسنوات طويلة. لكن الفرق الوحيد هو كيف سمع الجمهور الياباني لكلماته وفسروها.

من جهة أخرى وصف (بيرسيبارنفيك) الرئيس التنفيذي للمجموعة الهندسية الكهربائية الأوروبية (آسيا براون يوفيري) (ABB)، أن المنظمة عندما تحاول تغيير السلوك البشري عليها أن تستغل قصص نجاحها كي تحطم المقاومة، فنحن البشر تحركنا العادة والتاريخ..، وإذا أرادت تحطيم توجه ما ينبغي أن تهز الأفراد ليس بتهديد هم أو منحهم علاوة وإنما عن طريق إظهار ما يمكن إنجازه في موقف مماثل. من هذا المنطلق يتوضح أن للموظفين أسبابا عقلانية ويمكن فهما لمقاومة التغيير، فيصبح التغيير لديهم أشبه بلعبة السير على الحبل، فعلى اليمين توجد نتائج مواتية وعلى اليسار غير مرغوب فيها، هنا يأتي دور القيادة في نقل نقلة التوازن دون إسقاط الموظفين من فوق الحبل المرتفع وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال إيضاح الصورة للعاملين في المنظمة حول ماهية هذا التغيير وما هي مؤثراته ونتائجه على الأفراد والتنظيم بذلك يكون للأفراد نظرة كاملة عنه ما يمكنهم من معرفة أين يوجدون وأن يجب أن يذهبوا لتبدأ المنظمة في تحقيق نتائج التطبيق السليم لهذا التغيير.

ثالثاً: عوامل فشل التغيير الثقافي

- لا تختلف عوامل فشل التغيير الثقافي عن الأنواع الأخرى من التغييرات كإعادة الهندسة والجودة الشاملة، والتطور التنظيمي ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية²:
- 1- قوة الثقافة والتمسك الكبير بها من قبل الأفراد قد يكون أحد أهم الأسباب التي تقف أمام التغيير الثقافي، ففي هذا المستوى تعتبر الثقافة كهوية للمنظمة (الثقافة القوية أصبحت عائق أمام التغيير)؛
 - 2- تصلب الذهنات والاتجاهات الغالبة داخل المنظمة وعادة تكون من نوع (رابح / خاسر)؛
 - 3- ضعف مشاركة الأفراد عبر كل المستويات الإدارية في إحداث التغيير الثقافي؛
 - 4- نقص دعم المشرفين (قادة التغيير) للأفراد من أجل إحداث التغيير؛
 - 5- وعدم تفهم وتقبل الأفراد لفكرة وعملية التغيير منذ البداية.

²Helén DENIS, op cit, p131.

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل المتعلق بالثقافة التنظيمية والتغيير توصلنا إلى ما يلي:

ان الثقافة تعتبر مصطلح انثروبولوجي يهتم بدراسة عادات وتقاليد وتصورات وطرق تفكير مجموعة انسانية وطرق انتقالها بين الاجيال من خلال اللغة والانتاج العلمي والبنائيات والقصص والاساطير وتتميز بمجموعة من الخصائص تنعكس على المجتمعات، لأن الانسان هو المصدر الرئيسي لها، وهي قابلة للاكتساب والتعلم، وتتكون الثقافة بصفة عامة من مجموعة من العناصر التي تنقسم إلى قسمين جزء منها مادي يمكن ان نلاحظه ونلمسه كالعمارة والملابس والبناء والاجهزة والآلات والهيكل التنظيمي واللغة وجزء آخر لا يمكننا ملاحظته لكنه ينعكس في السلوك كالقيم والافكار والمعتقدات والاتجاهات ومعاني الاشياء والاعراف...الخ. وتعتبر الثقافة أحد المحددات الهامة التي تعطي لأفراد المنظمة هوية تميزهم عن غيرهم، وتعتبر محددًا للسلوك والعلاقات وما هو واجب وما هو مكروه...الخ، وتنقسم إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المنظمات فهناك الثقافة القوية والثقافة الضعيفة والثقافة المتطورة والثقافة المتكيفة...الخ.

أما التغيير الثقافي كظاهرة اجتماعية ادارية هو عملية داخلية تهدف من خلال المنظمات إلى التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة التي تعمل فيها من خلال تحليل سلوك الأفراد العاملين قصد تعديل سلوكهم وذهنياتهم بمختلف المستويات الادارية، وهذا انطلاقًا من عدة أسباب واعتبارات في مقدمتها العولمة الاقتصادية التي دفعت المنظمات تغيير ثقافتها القديمة للانفتاح على الاسواق العالمية، اضافة التطورات التكنولوجية المتسارعة وثورة المعلومات وغيرها من المتغيرات الخارجية، اضافة إلى بعض المتغيرات الداخلية كالقصور النسبي في السلوك وظهور بعض المشاكل الداخلية.

والتغيير الثقافي يمكن ادارته والتحكم فيه وهذا من خلال مجموعة من الخطوات المنهجية والعلمية انطلاقًا من تشخيص الثقافة الحالية وتحديد نقاط القوة فيها ونقاط الضعف من أجل دفع نقاط القوة وتشجيعها والتخلي على نقاط الضعف واستبدالها بأخر بتساعد على عملية التكيف الخارجي والتكامل الداخلي.

وعملية التغيير الثقافي تعتبر من أكثر التغيرات التي تلقى مقاومة كبيرة من طرف الاشخاص لذي وجب الاعتماد على مجموعة من الخطوات العلمية الهادفة إلى نشر فكرة التغيير اعتمادًا على الاتصال الفعال والتحفيز وهذا من خلال استعمالها اللغة السهلة والبسيطة لتدريب واعادة التدريب، الرقابة المستمرة وتوقع التهديدات مع تقديم الامثلة والنماذج التي يمكن الاقتداء بها، وهذا كله من خلال مشاركة العاملين في هذه العملية لكي تلقى القبول.

الفصل الثاني

تأثير نظري لإدارة المعرفة

تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق إلى نشأة مفهوم المعرفة بصفة عامة وإدارة المعرفة والتطورات التي عرفتھا وأهم الاسباب التي أدت إلى تطور هذا المفهوم، ثم نحدد أهم الأهداف التي تطمح المنظمات إلى تحقيقها من خلالها، وبعدها سنحاول تسليط الضوء على أهم الأسباب والمبررات التي تدفع المنظمات إلى التحول إتجاه إدارة المعرفة ومن ثم سنتطرق إلى أهم المداخل التي يمكن أن ندرس أو نعتمد عليها في تطبيق وتبنى إدارة المعرفة. وبعدها سنتعرف على أهم المراحل والخطوات التي تمر بها إدارة المعرفة من تحديد الهدف وتشخيص المعرفة إلى إعادة واسترجاع المعرفة أو ما يسمى دور المعرفة، وسنعرض أهم الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمات من تطبيقها لإدارة المعرفة وتحديد أهم مؤشرات النجاح، وفي الأخير سنقدم أهم الصعوبات التي تعترض هذا التوجه وما هي الأخطاء التي يمكن ان تقع فيها اضافة إلى تحديد أهم الاسباب التي تؤدي إلى الفشل.

ثم سنحاول أن نحدد الجانب المفاهيمي والنظري للعلاقة والأثر بين إدارة المعرفة والخصائص (الأبعاد) الثقافية الداعمة لذلك، من خلال ما توصلت اليه مجموعة من الدراسات النظرية والميدانية في هذا المجال، وهذا بالاعتماد على بعض النماذج الناجحة والتي حققت نتائج مقبولة في العديد من الدول، من خلال تحديد العلاقة والأثر بين (الثقة التنظيمية- التحفيزات والمكافآت- الهيكل التنظيمي- نظم وتكنولوجيا المعلومات- المشاركة التنظيمية) كأحد مكونات الثقافة وعمليات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى نشأة وتطور مفهوم إدارة المعرفة، وتقديم أهم المداخل التي عرف من خلال هذا المفهوم مع تحديد الأهداف التي تجعل منظمات الأعمال تتجه نحو هذا المنهج.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

إن تحديد مفهوم للمعرفة يعد أمراً ذو أهمية خاصة، نظراً لأهمية الموضوع و يمكن تحديده من خلال أحد المدخلين الرئيسيين أو كلاهما. يهتم المدخل الأول بالتجارب واختبار الفرضيات التي نعطينا نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة، وهو أكثر الاتجاهات شيوعاً في العلوم الاجتماعية والاقتصادية لأنه يميل إلى التجربة والبرهان لفهم العلاقة السببية بين المتغيرات والفصل بينها لتحديد استقلاليتها، أما المدخل الثاني فهو المدخل الذي يبرز التداخل بين القوى الاجتماعية جميعها، والذي يَنظر إلى المتغيرات في شكل وحدة لا يمكن الفصل بينها، حيث أنها تفسر بعضها البعض من خلال الترابط الموجود بينها وهذا المدخل يستعمل في الانثروبولوجي والتاريخ¹. ولفهم هذا الموضوع بأكثر تفصيل سنتناول مفهوم المعرفة لغة واصطلاحاً.

1- المعنى اللغوي للمعرفة:

هو الإدراك الجزئي أو البسيط للشيء وهي تختلف عن العلم الذي يقصد به الإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت الله، دون علمته، لذلك اقترنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم، فمثلاً قوله تعالى: ﴿وَإِذَا سَمِعُوا مَا أُنْزِلَ إِلَى الرَّسُولِ تَرَى أَعْيُنُهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ يَقُولُونَ رَبَّنَا آمَنَّا فَاكْتُبْنَا مَعَ الشَّاهِدِينَ﴾² أي علموا. وأشار (ابن النجار) إلى أن المعرفة من حيث إنها علم مستحدث أو انكشاف بعد لبس أخص من العلم، لأنه يشمل غير المستحدث وهو علم الله (تعالى)، ويشمل المستحدث وهو علم العباد، ومن حيث إنها يقين وظن فهي أعم من العلم، وقيل: إن المعرفة مرادفة للعلم، والمقصود هنا إما أن يكون مرادهم غير علم الله (تعالى)، أو أن يكون مرادهم بالمعرفة أنها تطلق على القديم ولا تطلق على المستحدث، والأول أولى، لكنه أشار إلى أن المعرفة قد تطلق على مجرد التصور الذي لا حكم معه فتقابل العلم، أما إذا أطلقت المعرفة على التصور والمجرد عن التصديق كانت قسيماً له، أي مقابلة له³.

وفي اللغة الإنجليزية المشكلة تكمن في التفريق بين العلم والمعرفة، وقد نظرق (pears) لفهم المعرفة من خلال ثلاث مداخل، أولاً من حيث المصطلح فهي مشتقة من الفعل (To know)، وثانياً على

¹Stromoquist. N & Samoff. J, **Knowledge Management Systems: On the Promise and Actual Forms of Information Technology**, Journal Comparative Education, Vol 30, N° 32, USA, 2000, P 324.

²سورة المائدة: من الآية رقم 83.

³ابن النجار، الشيخ محمد بن أحمد بن عبد العزيز، شرح الكوكب المنير، تحقيق محمد الزحيلي ونزيه حماد، مجلد 1، دار الفكر، دمشق، 1980، ص-ص 64-65.

أساس الطريقة التي تؤدي بها، ويراد بها ما هي معرفة الفرد، أي معرفة كيف يؤدي الشخص شيئاً ما وثالثاً على أساس المستوى وهو يقسم إلى مستويين فرعيتين : الأول معرفة الأشياء (knowledge of things) والثاني معرفة الحقائق (knowledge of facts)¹. وقد ورد تعريفها في قاموس وبستر (Webster) على أنها فهم وإدراك واضح وأكد للأشياء وللحقائق وللسلوك، وأنها تجسد الحقيقة والمعلومات، والمبادئ المكتسبة في العقل البشري².

أما اللغة الفرنسية فتعاني مشكلاً أمام هذا المصطلح فهناك تداخل كبير بين كلمتي (savoir) و (connaissance)، فهناك من يستعملهما لنفس المعنى إلا أن كلمة (savoir) تُتبع في كثير من الأحيان بـ "فعل"، أما (connaissance) فتُتبع بـ "إسم"، أما (Legende) فيرى أن هناك إختلاف بين الكلمتين لأن (connaissance) هي مجموع الحقائق والمعلومات والمفاهيم والمبادئ التي تكتسب من خلال الدراسة أو الملاحظة أو التجربة، أما (savoir) فهي مجموع المعارف (connaissance) المعمقة التي يكتسبها الفرد من خلال الدراسة والخبرة³، أي أن (savoir) أكثر عمقا وتتعلق بالخبرة أكثر من (connaissance). وتعرف في قاموس (petite Larousse illustre) بأنها مجموع المعارف أو العلوم المكتسبة⁴.

2- المعنى الإصطلاحي للمعرفة:

هناك تداخل كبير وتباين واضح بين آراء الكتاب والباحثين حول اعطاء تعريف موحد وشامل للمعرفة، وبعد مراجعة أدبيات الموضوع يظهر أن هناك اتجاهات ومداخل متعددة تناول الباحثون من خلالها مفهوم المعرفة وهي على النحو الآتي:

أ- المدخل الاقتصادي:

ركزت كتابات هذا الاتجاه على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا يمكن الاستفادة منها إلا إذا تم اكتشافها والاستثمار فيها من طرف المنظمة، ومن خلال تطبيقها ثم تحويلها إلى قيمة من أجل خلق الثروة⁵، وتعتبر المعرفة أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، وأنها أداة لإيجاد القيمة المضافة وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقض بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة. من جانب آخر فإن أكثر الموجودات

¹Pears. D, **What is Knowledge? Essays in Philosophy**, 1st Éd, Redwood Press Limited, Trowbridge, Wiltshire UK, 1991, p-p 5-4

² **Webster's**, 9th new collegiate dictionary, Merriam Webster's inc, publishers, Springfield, Massachusetts, USA. 1991, pp. 665-666

³Legendre. R, **Dictionnaire actuel de l'éducation**, 3^{eme} Éd, Éditions Guérin, Montréal, 2005, p.274

⁴petite Larousse illustre, paris, 1988, p912.

⁵Davenport. T. H & Prusak. L, **Working Knowledge: How Organization Manage What they Know**, Harvard Business School Press, Boston, 1998, p2

قيمة في منظمات القرن الحادي والعشرين هم عمال المعرفة (workers knowledge) وإنتاجيتهم، وأن أكبر مساهمات الإدارة ستكون في زيادة الإنتاجية من خلال ع مل وعمال المعرفة¹، وأهم ما يميز مفهوم المعرفة هي صفة اللاملموسية القياسية (Standardized intangibility) حيث أنها بوصفها منتوجاً غير ملموس بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها بوصفها سلعة، لكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس من خلالها، لذا تتم المتاجرة بها على نطاق واسع، وهذه اللاملموسية القياسية هي محور عمل المنظمات المعتمدة على المعرفة².

ب- المدخل الإداري:

حيث ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المنظمة إذ تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات³، ويرى (Endres) أنها أحد الموجودات التي تستطيع تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات⁴. وتعتبر المعرفة أهم مورد داخل المنظمات والركيزة الأساسية في اتخاذ القرارات الذكية، التنبؤ، التصميم، التخطيط، التشخيص وكافة الأحكام المتعلقة بالحدس الانساني وهي تعبير عن الحقائق، المصطلحات الفنية، التصنيفات، التقنيات، القوانين، النظريات، الحسابات والاحصائيات، ومن هذا المنطلق تناولت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة - كيف (Know-How) ومعرفة- لماذا (Know-Why)، واعتبرتها أحد موجودات المنظمة الأكثر أهمية مقارنة بالموجودات المادية. والمعرفة التنظيمية التي تسعى إليها المنظمات هي التي يراها (Coffee) حسب وجهة نظره الخاصة بأنها تلك الموجودات التي يصعب أو يستحيل نسخها بسهولة وبشكل مفاجئ⁵.

ج- المدخل المعلوماتي:

حيث تشكل المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة و يرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة⁶. وفي هذا الاتجاه فإن (Saffady) يركز على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة بالنسبة له هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل، أما الفعل فهو الجزء التطبيقي لها⁷. إلا أن (Sarvary) يرى بأن المعرفة هي معلومات بالإضافة إلى العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات، إذ يربط بين

¹ أربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 54.

² صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص 12.

³ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص

⁴ Endres. A, **Improving R&D Performance: The Juran Way**, John Wiley & Sons, New York, 1997, p161

⁵ Coffee. P, **What is Knowledge Management**, E.week, Vol 17, N° 43, 2000. p104

⁶ أربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 62.

⁷ Saffady. W, **Knowledge Management**, Information Management Journal, Vol 34, N° 3, USA, 2000, p142.

المعرفة والمعلومات ويعتبرها شيئاً واحداً (المعرفة = المعلومات) ¹، ويرى آخرون أن المعلومات هي الشكل الملموس للنتاج الفكري بينما المعرفة هي الشكل غير الملموس من المعرفة المتواجدة في "وعاء المعرفة" العقل البشري ²، أما (Jean Brilman) فيرى أن المعرفة ما هي إلا معلومات تم قبولها والاعتراف بصحتها، من خلال دمج البيانات، الحقائق، المعلومات، والإفتراسات في بعض الأحيان، فهي تتطلب مجهودات شخص يقوم بالجمع والتفسير ³، وتتوقف المعرفة على البيانات او المعلومات التي يتم جمعها وتنظيمها ومعالجتها لتصبح قادرة على إيصال الفهم، التجربة، والتعلم المتراكم والخبرة عند تطبيقها في حل مشكلة جارية أو نشاط ⁴.

وفريق آخر يميز بين المعرفة والمعلومات حيث يرون أن مفهوم المعرفة أوسع واشمل من المعلومات، فالمعلومات هي حقائق تم ثبوت صحتها وتحمل مضامين مفيدة ولكنها غير كافية لتتطبق على مضامين أخرى مشابهة أما المعرفة فهي الحقائق والمعلومات التي تم تحويلها إلى خبرة عملية أو قيمة ⁵. أما (Judi HARRIS) فتتظر إلى العلاقة بين المعرفة والمعلومات انطلاقاً من وجهة نظر (Judi HARRIS) التي ترى أن المعرفة ما هي إلا العملية التي يقوم بها الأفراد من خلال تحويل المعلومات التي يتلقونها، وبهذا فإن المعرفة خاصة أما المعلومات فهي عامة، والمعرفة لا يمكن التواصل بها، لأن المعلومات هي الوحيدة التي يمكنها فعل ذلك. عند أي محاولة لتقاسم وتشارك المعرفة هذه الأخيرة تتحول إلى معلومات ⁶. ويمكن أن نبرز العلاقة من خلال الشكل التالي:

¹ Sarvary. M, **Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry**, California Management Review, Vol 41, N° 2, California, 1999, p 96

² هالة صبري، **العرب والمعرفة والمستقبل**، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع – إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، (26 – 28) نيسان 2004 م، مكتبة جامعة الزيتونة، 2004، ص 5.

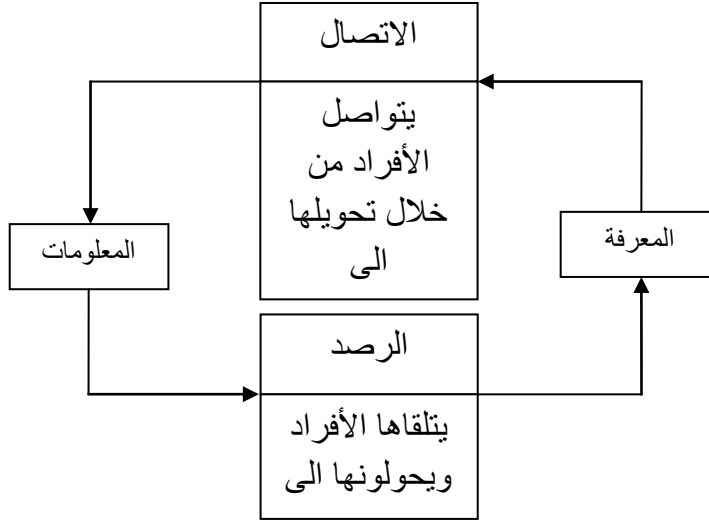
³ Brilman. J, **les meilleures pratiques de management**, 3^{eme} Ed, Edition d'organisation, paris, 2001, p 382.

⁴ Turban. M & Wetherbe, **Information Technology for Management**, John Willy & Sons, INC. NY, 1999. P 45

⁵ حسن إبراهيم عبد الموجود، **الإنترنت وعولمة المعرفة**، مجلة دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات، مجلد 3، العدد 3، ص ص 108 – 94

⁶ Beyou. C, **Manager les connaissances**, éditions Liaisons, paris, 2003, p 29.

الشكل (2- 1): المعرفة والمعلومات بين الاتصال والرصد



المصدر: من إعداد الباحث عن (Claire BEYOU, op cit, p 29)

من خلال الشكل (2-1) نلاحظ أن الأفراد يرصدون أنواع كثيرة من المعارف من مصادرها المتنوعة من خلال الحواس، إلا أن هذه المعارف لا ترصد في شكلها الكامل مرة واحدة، وإنما تأتي في شكل متقطع على هيئة معلومات يتم إدراكها وترتيبها وتصنيفها بطريقة معقدة داخل العقل البشري لتصبح معرفة وعند محاولة تقاسم أو تشارك هذه المعارف مع أطراف أخرى فيعمل الفرد على تحويلها إلى مجموعة من المعلومات مرتبة ومتسلسلة بشكل معين لتسهيل على المستقبل إدراكها بسهولة.

د- المدخل الوظيفي:

نظر أصحاب هذا الاتجاه للمعرفة بأنها قوة، منطلقين من رؤيا الفيلسوف الفرنسي (Francis Bacon) والذي يرى بأن للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكن المنظمة من مواجهة تحدياتها وتحقيق التميز وهذا يعني أن المعرفة تشكل ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغير السريع، حيث تبوئ المنظمة من خلال المعرفة التي تملكها قدرة على التعامل مع الغموض¹.

فالمنظمة تشبه الكائن الحي إلى حد كبير في تفاعلاتها مع العالم الخارجي، فهي تسعى إلى الحصول على القوة من خلال تجميع المعرفة بأشكالها ونشرها وتوزيعها على رأس المال البشري وهي بذلك تحقق القوة الحقيقية². وأشار (Clark) في هذا الاتجاه إلى أن المعرفة هي المفتاح لحل مشكلات الأعمال

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 17

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 58 -

الغامضة وهي القوة (Knowledge is power) في منظمات الأعمال اليوم ¹. أما (Howell) فيرى أن التفوق المعرفي هو السبيل الوحيد للتميز من خلال إستغلال الموجودات الفكرية ². وفي هذا الصدد هناك من يرى بأن المعرفة ما هي إلا مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصادقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد، وتعتبر قوة المعرفة هي التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية ³.

هـ- المدخل الاجتماعي:

تناولت كتابات هذا الاتجاه مفهوم المعرفة من منظور اجتماعي يرشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بالمنظمة إما عن طريق تنظيم رسمي ينشأ بحكم الأنظمة والقوانين المتبعة الخاصة بالمنظمة، أو غير رسمي ينشأ بفعل العلاقات الحميمة والصدقة التي تنشأ بين العاملين في المنظمة، وأيا كان نوع التنظيم فإن المعرفة هنا تخص أعضاء هذه البيئة الاجتماعية لتحقيق أهداف المنظمة ⁴. فمثلا (Darling) يرى بأن المعرفة تشبه الأسس الاجتماعية للدولة وعرفها بأنها تلك الموجودات التنظيمية غير المرئية للمنظمة، والتي تنشأ من الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة للمنظمة ⁵.

وينطلق (Wick) في تعريفه للمعرفة من مفهوم الهيكلية الاجتماعية على نقيض المفهوم العقلاني للمعرفة الذي سيطر على منظمات الأعمال منذ تايلور، حيث يرى أن مفهوم المعرفة مرتبط بالشخص والبيئة التي يتعلم فيها، لذا فهي تركز على أهمية المجتمع والقيم، الآراء المشتركة واللغة والحوار ويزداد فهمها بوصفها بنية اجتماعية، وليست نسخة مطابقة لشيء واقعي ⁶.

ويرى (محمد عواد الزيادات) بأنها البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو ما يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فرديا ومؤسسيا في كافة مجالات النشاط الإنساني من أجل إنتاج السلع والخدمات، وفي نشاط المجتمع المدني والسياسة وفي الحياة الخاصة ⁷. وأشار (McDermott) إلى أن المعرفة هي ما يتبقى من الاستخدام المتراكم

¹Clark. S, **Complete Knowledge is Key to Solving Business Mysteries**, Houston Business Journal, Vol 26, N°29, Houston, December, 1996, p35

²Howell. I. F, **Creating Value Through Innovation, How to Do it**, Forbes press, NY, 1998. P4

³ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 55.

⁴محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 17

⁵Darling. M. S, **Building The Knowledge Organization**, Business Quarterly, Vol 61, N°2, 1996, p1.

⁶Wick. C, **Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators**, Technical Communication, Vol 47, N°4, USA, November, 2000, p525

⁷محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 18

للمعلومات والخبرة في التفكير، وما يمكن أن نحتفظ به نتيجة هذه العملية في حل مشكلة ما، وما نتذكره عن طريق التفكير¹.

و- المدخل ثنائي المصطلح:

ويعتمد هذا المدخل في تعريفه للمعرفة من خلال تقسيمها إلى قسمين، الأول ظاهر حيث يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم، أما الجزء الثاني فهو ضمني حيث أنه غير ظاهر وهو المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها، إذ تتضمن المهارات والقدرات والخبرة والحكمة، وهذا يشير إلى المعرفة الظاهرية والضمنية²، وهذا ما درسه كل من (Nonaka & Takeuchi) حيث يرون أن توليد المعرفة يكون من خلال التفاعل بين نوعين هما المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) والمعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge)³، يعرف (Daft) المعرفة الضمنية بأنها المعرفة التي تطلق من الخبرة الشخصية والاستدلال والحدس والحكم الشخصي، ويصعب وضعها في رموز أو كلمات، وتشير إلى ما له علاقة بمعرفة- كيف (Know-How)، أما المعرفة الظاهرة فيرى بأنها المعرفة التي يمكن وضعها في شكل رموز وكتابات ومخططات ويمكن نقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات وتشير إلى ما له علاقة بمعرفة موضوع معين (Knowing about)⁴.

أما (Bukowitz) فتتظر للمعرفة من مدخل ثنائي آخر حيث تميز بين المعرفة التنظيمية و المعرفة الفردية، فتري بأن المعرفة الفردية هي (المهارات، ومعرفة كيف، وإمكانات الأفراد)، في حين أن المعرفة التنظيمية هي المعلومات القيمة التي توجد في المنظمة في شكل قواعد بيانات وملفات الزبون والبرمجيات والكراسات والهياكل التنظيمية⁵.

ز- المدخل المتعدد:

ويتضمن مفهوم المعرفة وفق هذا المدخل تصورا يضم مجموعة من المناهج السابقة والذي يشكل الإطار النظري لبناء الكيان المعرفي، فهي موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن التفاعل بين المناهج السابقة والعوامل التقنية الممثلة بالتكنولوجيا الحاسوبية والتنظيمية، حيث يمد المنظمة بالقدرة التي

¹McDermott. R, **Learning Across Teams: The Role of Communities of Practice in Team Organizations**, Knowledge Management Review, Boston, May-June, 1999, p 4

²محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 19.

³Nonaka. I & Takeuchi. H, **The Knowledge Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, New York University Press, Oxford, NY, 1995, P 59

⁴Daft. R. L, **Organization Theory and Design**, 7th Éd, South- Western College Publishing, USA, 2001, p 258.

⁵Bukowitz. W.R, **Visualizing, Measuring and Managing Knowledge**, Research Technology Managment, Vol 40, N° 4, USA, 1997, P30

تجعلها في موقف أكثر فاعلية مما كان عليه الحال مما ينتج لها إدراك التمييز والسعي باتجاه تحقيقه¹. ويعرفها العلي وزملائه بأنه مزيج من الخبرات و المهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة، وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة - كيف². بعد دراستنا لكل المداخل السابقة التي عرفت المعرفة الإنسانية على العموم والمعرفة الإدارية على الخصوص، تكونت لدينا فكرة مفادها أن المعرفة الانسانية لا يمكن حصرها في مدخل واحد وهذا ما يجعلنا نتبنى المدخل المتعدد، لأن الانسان في كثير من الأحيان ما يبحث عن تطوير معارفه من أجل تعظيم منافعه من خلال فهم كل المتغيرات البيئية التي تحيط به وإستغلالها عن طريق ادراكها باستعمال كل الحواس، وهذا من خلال الاحتكاك بالآخرين واستغلال التكنولوجيا الحديثة. وإنطلاقاً من هذا المبدأ فإن منظمات الأعمال كثيراً ما تحاول استغلال هذا المبدأ من أجل تحقيق أهدافها، وهذا من خلال تحديد المعرفة التي يجب أن يحصل عليها الأفراد ويطورونها، لأن المعرفة داخل المنظمات تنقسم إلى ثلاث أنواع، الأولى هي المعرفة التي يمكن استغلالها في تحقيق أهداف المنظمة الحالية، والثانية هي المعرفة التي يمكن استغلالها مستقبلاً (مخزون المهارات)، والثالثة هي المعرفة التي لا يمكن للمنظمة استغلالها نظراً لطبيعة نشاطها.

المطلب الثاني: تطور إدارة المعرفة في الفكر الإداري

إذا ما أردنا الحديث عن نشأة إدارة المعرفة والتطور التاريخي الذي مرت به، سنجد أنفسنا أما مشكلة تحديد البداية والمعيار الذي نحكم به على ذلك، فمن الناحية النظرية هذه المشكلة قائمة ويرى البعض أنها قديمة قدم التاريخ نفسه، وأنها متجذرة في تاريخنا الطويل، فالغرب يرون أن البدايات الاولى لإدارة المعرفة كانت في الحضارة الاغريقية في فلسفات (سقراط، أفلاطون، أرسطو)، إلا أن البعض يرون أن كهنة حضارات وادي الرافدين ووادي النيل قبل ثلاثة آلاف سنة قبل الميلاد، ومعلمي الصين مثل لاو تزو (Lao Tzu) وكونفوشيوس (Confucius) وفلاسفة الهند كانوا أقدم من ذلك بكثير³.

إلا أن الاهتمام بها بشكل كبير لم يكن إلا في السنوات الأخيرة فقد تناولها الكثير من الباحثين منذ الثلاثينيات من القرن 20 م، عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات ، إلا أن المشكلة الرئيسية في إدارة المعرفة ليست على المستوى النظري ولكنها على مستوى التطبيق، لأن هذا الأخير

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 20 عن Pan. S & Scarborough. H, **Knowledge Management in Practice: An Exploratory Case Study**, Technology Analysis & Strategic Management, Vol 11, N° 3, USA, 1999, p362

² العلي عبد الستار وآخرون، **المدخل الى ادارة المعرفة**، دار المسيرة، عمان، 2006، ص ص 24-25.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 127.

*النظام الثنائي: هو اللغة التي يتعامل بها الحاسب الآلي أي (0 و1)

لم يتزايد عليه الحديث إلا في السنوات القليلة الماضية، وذلك عند محاولة نمذجة المعارف في شكل آلي بعد ظهور الاعلام الآلي وخاصة في الجانب العملياتي، الذي يرى أن مفهوم المعرفة يختلف عن الإعلام الآلي، وكل ما هو عملياتي فهو بالنظام الثنائي * (Binaire)، أي سهل التطبيق على الحاسب الآلي، وقد ظهرت الدراسات جليا في علوم المعرفة مطلع 1960 م، وأول نظم خبيرة ضخمة كانت سنة 1970 م في مجال الطب، من خلال نمذجة قواعد التشخيص البشري، حيث تصبح الآلة قادرة على معالجة حالة مرضية عن طريق طلب المعلومات اللازمة، وعند تشخيص الحالة يقدم العلاج المناسب معتمدا على الأجوبة المقدمة¹، وهناك من يرى أن الحديث عن إدارة المعرفة على نطاق واسع جاء بعد نشر نوناكا (I.Nonaka) لدراسته الشهيرة (الشركات الخلاقة للمعرفة) أواخر 1991 م، وهناك من يرى أن البداية كانت بعدما وضعت بعض المقاييس لتطبيق إدارة المعرفة².

وما هو متفق عليه في ما يخص التطور التاريخي لإدارة المعرفة هو أن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge-Management) هو (Don Marchand) في بداية الثمانينيات من القرن 20 م، حيث يرى بأنها المرحلة الأخيرة من الافتراضات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إلى إستقلاليته أو بوصفها مجموعة عمليات³، وفي سنة 1980 م في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار إدوارد فراينبوم (Edward freignebaum) إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" (Knowledge is Power) ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفة جديدة أطلق عليها اسم "هندسة المعرفة" (Knowledge Engineering)⁴، ولقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دراكر (Drucker)، وبول ستراسمان (Strassman) وبيتر سنج (Senge) في الولايات المتحدة الأمريكية، ونوناكا (I.Nonaka) وتاكوشي (H.Takeuchi) في اليابان والكل أكد على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية⁵.

وقد كانت لنظرة رائد الإدارة (Drucker) وقع كبير آن ذاك عندما قال بأن العمل في المستقبل بمختلف تخصصاته سيكون قائماً على المعرفة، وأن المنظمات ستتشكل وتتكون من الأفراد الصانعين أو المنتجين للمعرفة والذين بدورهم سيقبلون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم في العمل ومن خلال الزبائن⁶، وأما البعض الآخر فيرون أن شرف بداية تطبيق إدارة المعرفة يعود لشركة (Hewlett Packard) الأمريكية وذلك في سنة (1985)، وهذا من خلال إطلاقها لبرنامجها الخاص بإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية

¹ Voire : Claire BEYOU, op cit, p p 21- 22.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 32

³ Koenig. M, **Education for Knowledge Management**, Information Service & USE, Vol 19, N° 1, 1999, NY, p 27

⁴ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 127.

⁵ أنظر: جويبر مطر الشبيبي، إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي والجامعات، مجلة التربية والتنمية، العدد 26، القاهرة، 2002، ص 38.

⁶ Turban. E et al, **Introduction to Information Technology**, John Wiley & Sons, Inc, USA, 2001, p 341

للتاجر (Managing knowledge for the computer dealer channel) والتي أطلق عليها آن ذاك إسم شبكة أخبار (HP)¹.

في المرحلة التي بدأت فيها المؤسسات في جني ثمار تطبيقها لإدارة المعرفة لم يقتنع الكثيرون بها، بما في ذلك (وول ستريت) أكبر سوق مال في العالم الذي لم يجد صيغة معينة لتحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه اهتم بها بعد ذلك وأخذ يتعامل معها في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة وبدأ بمكافأتها². ومن وجهة نظر أخرى فإن إدارة المعرفة كنموذج إداري حديث أخذ النهج الاستراتيجي في منظمات الأعمال مع بداية عام (1997)³، وفي صبر آراء لمجموعة من المدراء حول التوجه الاستراتيجي لإدارة المعرفة إتفقوا على أنها أعظم عملية استراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات الماضية⁴، وفي عام (1999) خصص البنك الدولي (4%) من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها⁵، وقد أكدت مجموعة من الباحثين في مجال المعرفة وعلى رأسهم (Turban) أن إدارة المعرفة بدأت في الجانب العملي (داخل الصناعة) وليست في الجانب الأكاديمي ولا حتى داخل المنظمات المعرفية⁶. أما اليوم فيمكن ملاحظة أبعاد هذا التطور الذي لحقت إليه إدارة المعرفة من خلال ما يلي:⁷

- منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من أجل تبادل مفاهيم وممارسات إدارة المعرفة كالمندى الدولي لإدارة المعرفة (International.Km Forum) كما هو الحال في ناديياهو (Yahoo Club).
- مؤتمرات إدارة المعرفة والتي أصبحت تتكاثر في كل مكان.
- تقديم شهادات في إدارة المعرفة، فقد تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة مثل جامعات إدارة المعرفة المفتوحة (Open University Of Km) ومركز تكنولوجيا المعرفة (Center K Technology).
- وعن مستقبل إدارة المعرفة، يتوقع العديد من الباحثين أنها ستواصل النمو، وستغطي أغلب المنظمات في العالم، وسيزداد الإنفاق عليها. ويرى الكثيرون أن هذا النمو في عدد المنظمات التي تعتمد برامج إدارة المعرفة سيزداد تبعاً للضغوط في اتجاه الابتكارات السريعة وظهور المزيد من برامجها الشاملة والمتكيفة اجتماعياً، فضلاً عن إعادة التفكير في كيفية مساهمة المعرفة ذاتها في كيفية تسويق أعمالها بتبني الفهم التام لمبادئ اقتصاد المعرفة أولاً، وتبني المزيد من تكامل المفاهيم الشاملة لإدارة المعرفة، أي بناء منظمة المعرفة ثانياً، وأن التقديرات تشير إلى أن المنظمات ستتمكن من حساب رأس مالها الفكري بدقة في خلال السنوات

¹ Davenport. T.H, **Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment**, Oxford University Press, NY, 1997, p 65.

² Mullin. R, **Knowledge Management**, Chemical Week, Vol 162, N° 3, Lansdale, USA, 2000, P 29.

³ Stromquist. N & Samoff. J, op cit, p 326.

⁴ Turban et al, op cit, P 338

⁵ برس يورك، إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية، لونغمان للنشر، القاهرة، 2005، ص 07

⁶ Turban et al, op cit, P 338

⁷ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 94

القليلة القادمة وستكون سنة (2005) هدفاً للتسجيل في سوق الأوراق المالية¹. ومما ورد سابقاً نرى أن الفترة الممتدة من بداية الثمانينيات وإلى منتصف التسعينيات من القرن الماضي هي مرحلة الاهتمام والتوجه، إلا إن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي في منتصف التسعينيات، والتي نسميها مرحلة النضوج والاعتراف، وتحديدًا بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة في شركة (HP) الأمريكية، وفي تطبيقات شركة (Skandia) للتأمين، ولمختبرات "بكمان" ومصرف "امبريال" الكندي، ومنظمة "دو" للكيمياويات، وإن المزيد من الاعتراف بإدارة المعرفة مرهون بالوصول إلى مقاييس أكثر دقة لقياس نتائج تطبيقها².

المطلب الثالث: مفهوم إدارة المعرفة

حاول بعض الباحثين التأطير لمفهوم إدارة المعرفة تبعاً لتوجهاتهم وميولاتهم الفكرية، وقد تباينت المفاهيم، وسنحاول من خلال هذه الدراسة تناول مفهوم إدارة المعرفة وفقاً للتوجهات التالية³:

1- توجه إدارة الوثائق: يركز هذا الاتجاه على استخلاص المعرفة من أصحابها وتحليلها وتصنيفها ثم تحويلها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية يسهل على الآخرين الوصول إليها وفهمها والاستفادة منها ضمن هذا الاتجاه يرى (Leonard) أن إدارة المعرفة ما هي إلا عملية تشخيص و أسرار المعرفة وخزنها وإعادة استعمالها⁴، وأشار (Hansen et al) إلى أن إدارة المعرفة تركز على دور الوثائق كوسائل للمعرفة المرمزة لأنها تمكن الأفراد من البحث والوصول إلى المعرفة دون ضرورة الاتصال بالشخص الذي ولد هذه المعرفة⁵، المعرفة⁵، ويتم ذلك من خلال المراجعة الدورية لتأمين جودة الوثائق ورفع درجة موثوقيتها لزيادة قاعدة المعرفة في المنظمة، وبالتالي فإن خلق هذه القاعدة هو جوهر إدارة المعرفة وليس الوثائق بحد ذاتها⁶.

2- التوجه التقني: يركز رواد هذا المدخل على دور تقنية المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة، باستخدام تقنيات تسهل نشر المعرفة وتطبيقها، وبذلك عدّ مفهوم إدارة المعرفة بأنه العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم، وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال. إن مفهوم إدارة المعرفة وفق المنظور التقني لا يلغي دور الوثائق، ولكنه عدها وسائل مساعدة، حيث يؤكد (Mullin) على أن نظام إدارة الوثائق، وبرامجيات إدارة العلاقة مع الزبائن، والإنترنت، والبريد الإلكتروني

¹Wick. C, op cit, p 522

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 33-34.

³ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 34.

⁴Leonard. D, **The Web: The Millennium and the Digital Evolution of Distance Education**, Technical Communication quarterly, Vol 8, N°1, East Carolina University, 1999, p 09.

⁵Hansen et al, **What's Your Strategy for Managing Knowledge?**, Harvard Business Review, Mar-Apr, Boston 1999, p 107.

⁶Wick. C, op cit, p 515.

هي في الأساس إدارة المعرفة¹. وبالتالي باتت الانترنت والبريد الالكتروني وتقنيات التحوار والتخاطب الالكتروني تعبير عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة وتأكيد لمضمونها التقني²، وعلى الرغم من أن إدارة المعرفة وفق المنظور التقني يعتبر شائع الاستعمال بين الباحثين والمسيرين، إلا أن عدداً من الباحثين حذروا من اعتماد مفهوم إدارة المعرفة كتقنية، لأن الإفراط في ذلك يؤدي إلى تجاهل القضايا الحيوية الفكرية والاجتماعية لإدارة المعرفة³.

3- التوجه الاجتماعي: يركز مفهوم إدارة المعرفة وفق هذا المنظور على التفاعل بين الأفراد من خلال المشاركة الجماعية في الخبرات والثقافة، وفي هذا السياق يرى (Burk) أن إدارة المعرفة هي عملية اكتساب وتبادل الخبرة في شكل جماعي من أجل تحقيق وإنجاز الرسالة⁴. أما (Koenig) فقد ربط إدارة المعرفة بمفهوم الثقافة التنظيمية، واعتبراها بأنها الفهم الواعي والقدرة على الاستخدام والتطبيق الأمثل للمعرفة من خلال التغيير الحاصل في الثقافة⁵، وبهذا فإن مفهوم إدارة المعرفة وفق هذا المنظور يركز على الطبيعة الاجتماعية، التي يتم بموجبها توليد المعرفة والمشاركة بها، ويشير إلى استخدام الوسائل بجميع أنواعها لتسهيل التفاعل بين العاملين والاستخدامات الاجتماعية للمعرفة.

4- توجه القيمة المضافة : يركز الباحثون والمنظرون من خلال هذا المنظور على دور إدارة المعرفة في خلق القيمة المضافة من خلال استعمال ، وفي الاتجاه نفسه أشار (Trigg) إلى أن إدارة المعرفة هي المصطلح الذي استخدم لتوضيح العمليات التي تجمع الأفراد والمعلومات سوية لتحديد الاكتساب والمعالجة والخرن واستخدام وإعادة استخدام المعرفة لتطوير الفهم لابتكار القيمة⁶، أما (Hanley) فترى أن إدارة المعرفة ما هي إلا مجموعة من المستخدمين والعمليات التقنية التي تعمل على توليد القيمة⁷. وعرفها (Bryan Davis) بأنها التوجه الجديد الذي يركز على تنظيم مصادر المعلومات للحصول على المعرفة ثم إستخلاص القيمة المضافة منها⁸.

5- التوجه المالي: هذا المدخل يركز على مفهوم المعرفة كونها رأس مال فكري ، وفي هذا السياق حددت شركة (IBM) مفهوم إدارة المعرفة في مهام صنع رأس المال التقني والعملية ، وإمكانية إعادة استعماله

¹Mullin. R, op cit, p 28.

² محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 58.

³Davenport & Prusak, op cit, p 04.

⁴Burk. M, **Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information**, Public Roads, Nov-Dec, New Jersey, 1999, p 26.

⁵Koenig. M, op cit, p 24.

⁶Trigg. J, **Knowledge Management**, Information Technology, MIT, Vol 17, N° 12, Boston, 2000, p18

⁷Hanley. S, **A Framework for Delivering Value with Knowledge Management-The AMS Knowledge Centers**, Information Strategy, The Executive Journal, Vol 16, N° 4, 2000, p35.

⁸Montana. J.C, **The Legal System and Knowledge Management**, Information Management Journal, Vol 3, N° 3, USA, 2000, p54.

والمحافظة عليه ، وهيكله المعرفة ، وخلق وتطوير رأس المال الفكري ¹ ، وقد أشار (Koeing) إلى أن إدارة المعرفة انطلقت من إدارة رأس المال الفكري، وتوسعت عنه لتركز على الاكتساب والمشاركة بالمعرفة ² ، ويبقى العامل المشترك بينهما هو تحديد قيمة هذه الأصول غير الملموسة، وفي هذا الاتجاه يرى (Jean- Yves PRAX) أن المنظمات مطالبة باعطاء مؤشرات وتقييم لمعارفها وخبراتها على أنها أصول غير ملموسة ³.

6- توجه المنظمة المعرفية: ينظر هذا الاتجاه إلى إدارة المعرفة على أنها ليست مجرد مبادرة أو مشروع، بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة ، ويركز على قيمة المعرفة كنتاج لإدارة المعرفة تدرك في نموذج العمل ⁴. ويتم تحقيق ذلك من خلال إقامة أربعة أركان أساسية، أولها الثقافة والالتزام، وثانيها الشكل التنظيمي، وثالثها معرفة كيف (للأفراد)، وأخيرا دعم تقنية المعلومات.

7- التوجه العملي: يعد هذا المنهج الأكثر شيوعا عند أغلب الباحثين في تناولهم لمفهوم إدارة المعرفة فقد عرفها (Rastogi) إلى أنها العملية المنظمة والموجهة لتنظيم أنشطة المنظمة من خلال اكتساب المعرفة وخلقها وأسرها وتبادلها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة ⁵. وعرفها (Pan & Scarbrough) بأنها مجموعة من العمليات التي تعمل على الاحتفاظ أو تحسين أداء المنظمة معتمدة على الخبرة والمعرفة ⁶، ومن وجهة نظر (Duffy) فإن إدارة المعرفة لا تهدف إلى متابعة المعرفة الموجودة فقط بل تهدف إلى تعزيز وتوليد معارف جديدة وتنمية الإبداع الذي يعد السبب الرئيس لنجاح الأعمال ⁷. وأشار (Newman) إلى أن إدارة المعرفة تعني تحديد مكان المعرفة التنظيمية والحصول عليها وتوزيعها على الأفراد الباحثين عنها. وعرفتها (Montana) بأنها الأساليب النظامية والإبداعية والممارسات والأدوات التي تستعملها الإدارة من أجل توليد المعرفة واكتسابها وتبادلها وحمايتها وتوزيعها واستخدامها من أجل تثمين رأس المال الفكري والموجودات غير الملموسة ⁸.

ومن خلال دراسة كل المداخل السابقة نلاحظ أنه مهما كان المدخل الذي إختاره الباحثون في تعريفهم لإدارة المعرفة سواء كان مدخل معلوماتي أو مدخل إداري، ورغم الحجج المقدمة على قوة النماذج

¹Mertins. K, **Knowledge Management: Best Practices in Europe**, Springer- Verlag, Berlin Heidelberg, 2001, p 178

²Koenig M, op cit, p 17.

³ Jean-Yves PRAX, **Le manuel du knowledge management**, édition DUNOD, paris, 2003, p 23.

⁴ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 39.

⁵Rastogi. P.N, **Knowledge Management and Intellectual Capital-The New Virtuous Reality of Competitiveness**, Human System Management, Vol 19, Lansdale, USA, 2000, P 40

⁶Pan.S & Scarbrough H, **Knowledge Management in Practice: An Exploratory Case Study**, Technology Analysis & Strategic Management, Vol 11, No 3, 1999, p 360.

⁷Duffy. J, **Something Funny is Happening on the Way to Knowledge Management**, Information Management Studies, Vol 34, N° 4, 2000, p64

⁸Montana. J.C, **The Legal System and Knowledge Management**, Information Management Journal, Vol.3, N° 3, 2000, P 54

والمداخل المتبعة والقبول النظري والميداني لها ، فإنهم عند البدء في التطبيق فلا بد أن يستعينوا بالمدخل العملياتي، لأنه المدخل الوحيد الذي يحدد المراحل والخطوات التي نطبق من خلالها إدارة المعرفة، إضافة إلى إعتباره أكثر المداخل شيوعاً واستعمالاً بين الباحثين في هذا المجال، ونظراً لسهولة فهمه واستيعابه من طرف الأشخاص، إضافة إلى وضوح معالمه وخطواته، فإننا سنختار هذا المدخل كأساس للتحليل، ولا نهمل المداخل الأخرى لأنها مهمة جداً وسنتكلم عليها ضمناً.

المطلب الرابع: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي¹:

- 1 -أسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها ، ويعتبر هذا الهدف أهم هدف وضعت لأجله إدارة المعرفة، وخاصة بعد المشاكل التي تعرضت لها الكثير من المؤسسات جراء فقدانها للكثير من أفرادها ذوي المهارات والخبرة العالية.
- 2 -تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها ، وهذه النقطة هي مكملة للنقطة الأولى حيث أنه لا يمكن أسر وخزن المعرفة دون تحديد مصدرها وطبيعتها، والأهم من ذلك هو كيفية الحصول عليها.
- 3 -خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة ليصبح ملم بوظيفته والوظائف الأخرى المجاورة، ونتيجة ذلك يصبح الأفراد قادرين على تقديم المبادرات من أجل التحسين وتعلم إجراءات جديدة أسرع تتعلق بأعمالهم، والمساعدة في تحسين العملية التشغيلية بطريقة أكثر خبرة وعقلانية².
- 4 -جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة ، لأن المؤسسات التي تهتم بمعارف أفرادها وتعمل على تطويرها باستمرار تعتبر مصدر جذب للمهارات الباحثة على التألق والابداع والابتكار.
- 5 -إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها وخلق قيم مضافة جديدة، وهذا من خلال إنتقالها وتبادلها بين الأفراد والأجيال المتتالية داخل المنظمة.
- 6 -التخطيط للجودة في الانتاج من خلال تطوير العاملين من أجل خلق قيمة للأعمال ، مما يجعل الأفراد أكثر وعياً وافضل خبرة إتجاه عمليات التشغيل ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات الزبائن بالإضافة للسياسات والاجراءات المتبعة³.
- 7 - تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم، خاصة وأن الابداع هو الاستجابة الرئيسية للمنافسة المتزايدة في شتى المجالات.

¹صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 42

² Wickham .P.A, **strategic entrepreneurship**, Harlow prentice hall, England, 1993, p 223.

³ Wiig. K, **Knowledge management : The central management focus for intelligent acting organization**, Schema press, USA, 1994, p 25.

- 8 - تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
 - 9 - تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان ، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل من خلال البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل أكثر براعة وبجدية أكثر.
 - 10 - التأكيد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات¹.
 - 11 - بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري. وأكد الباحثن (Holsapple and Singh) أن أهداف إدارة المعرفة تتمثل في ما يلي²:
 - 1 - توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
 - 2 - التأكيد من أنه يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة.
 - 3 - تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته.
 - 4 - التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
 - 5 - السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
 - 6 - تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري.
- أما هيثم علي حجازي فينظر إليها من خلال المجالات الهامة التي تركز عليها وهي³:
- 1 - مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
 - 2 - تعزيز وتوليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
 - 3 - تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
 - 4 - تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.
 - 5 - توليد النشاطات والإستراتيجيات مستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير، والتحالفات الإستراتيجية، وغير ذلك.

¹ غالب الرفاعي، سعد ياسين، دور ادارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في الوطن العربي، جامعة الزيتونة، عمان، أيام 26-28 أبريل 2004، ص 3.

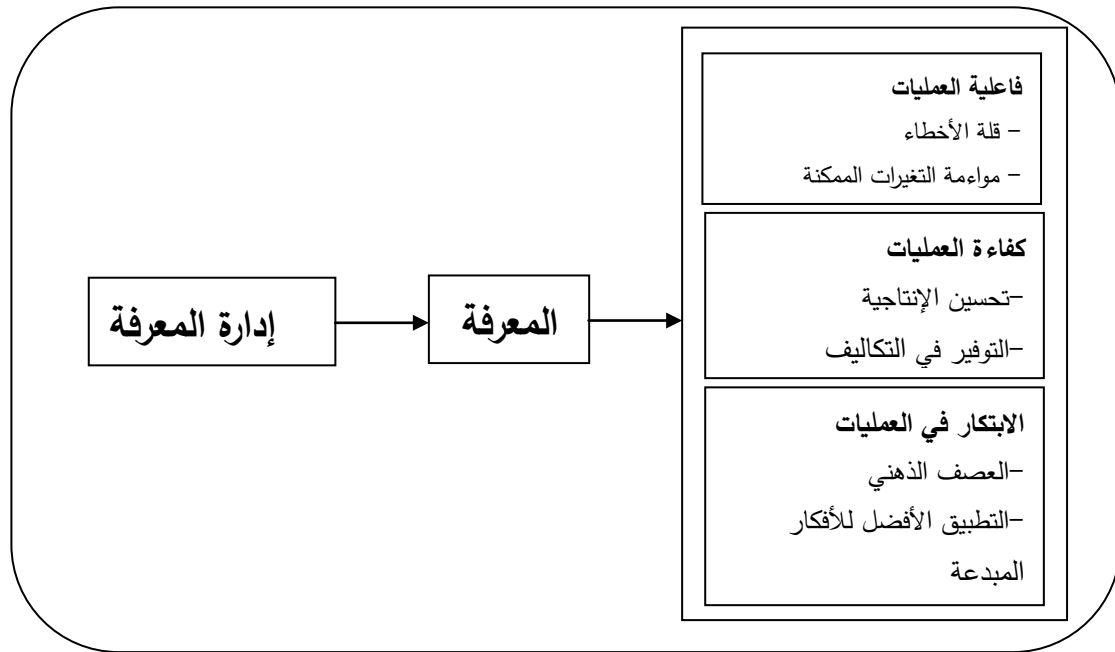
² ربحي مصطفى عليان، مرجع سرياق، ص 62.

³ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، ط1، الأهلية للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 24.

6 -حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من معرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

7 -قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف أخرى يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة. أما عبد الستار العلي وآخرون فيرون أن تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمة يهدف إلى تحقيق ثلاث أبعاد مهمة يوضحها الشكل التالي:

الشكل (2-2): آثار إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 280.

1-فاعلية العمليات: تساعد إدارة المعرفة في جعل المنظمة أكثر فاعلية في عالم الأعمال، من خلال مساعدتها على اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة ومواءمة لأعمالها، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عند الحاجة إلى تحديد الخطط وجعلها أكثر استقرارًا، وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث أخطاء في عمل المنظمة، لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عاليًا.

2- كفاءة العمليات: عند تطبيق إدارة المعرفة فإن المنظمات تكون أكثر كفاءة من خلال¹:

-تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر، والاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.

-تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.

3-الابتكار في العمليات: بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة، وقد وُجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني (Brainstorming) وبالتالي مساعدة عملية الابتكار.

بعد عرض مختلف وجهات النظر التي عرضت الأهداف الأساسية من تطبيق إدارة المعرفة نجد أن الهدف الأساسي هو إستبقاء المعرفة داخل المنظمة، أي بقاء الأشخاص الحاملين للمعرفة والخبرة والمهارة داخل المنظمة أطول وقت ممكن، وهذا من أجل هدفين مهمين آخرين الأول متعلق بخلق أكبر قدر من القيم المضافة، أما الهدف الثاني فهو تبادل تلك المعارف مع أفراد آخرين داخل المنظمة لكي لا تكون حكر على قلة فقط.

¹عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 280.

المبحث الثاني: مداخل واستراتيجيات التوجه نحو إدارة المعرفة

في هذا المبحث سنحاول تحديد أهم الأسباب والمبررات التي تدفع المنظمات نحو تطبيق إدارة المعرفة، والمداخل التي تكلمت عن إدارة المعرفة، ومن ثم سنتكلم على عن الاستراتيجيات التي يمكن أن نطبق من خلالها إدارة المعرفة.

المطلب الأول: أسباب الإهتمام بإدارة المعرفة

تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، ويمكن أن نلخص هذه المبررات التي شجعت للتحويل في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط الآتية¹:

- 1- تعاضم دور المعرفة في النجاح المنظمي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- 2- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات.
- 3- الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.
- 4- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية، وهي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض ورأس المال والعمل.
- 5- تشعب إدارة المعرفة، وزيادة احتمالات تطبيقاتها، فضلاً عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقاتها.
- 6- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية، وبعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- 7- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.
- 8- اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات، فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.

¹صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص- ص 53- 55.

9- التغيير الواسع والسريع في أذواق واتجاهات الزبون، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.

10- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

وهناك من يرى أن مبررات التحول إلى إدارة المعرفة هي¹:

1- توجه اقتصاديات الدول المتقدمة نحو اقتصاد الخدمات، وبالتالي الاعتماد على التخصص والمعرفة بصفة كبيرة وتميزت هذه المرحلة التحولية بـ :

– التطور التكنولوجي والالكتروني العالي، والذي أصبح محركا للتنمية الاقتصادية.

– الطلب على العمالة الماهرة والمتحكمة في التقنيات.

– تزايد أهمية رأس المال المعرفي والفكري .

2- التطور المتواصل لنظم الاتصالات والتكنولوجيات الرقمية التي أدت إلى وفرة في المعلومات وسهولة الحصول عليها، تجميعها، تصنيفها، وتوزيعها على نطاق واسع .

إن هذه الأبعاد الجديدة توضح التطور في الاقتصاد وأساليب الإدارة التي لم تعد ملائمة لتلك المنتهجة في اقتصاد الصناعة، وبالتالي تتبلين المتطلبات الجديدة لهذا النوع من الاقتصاد

– فالاقتصاد القائم على المعرفة يفرض منطق التغيير والإبداع الدائم، ضمن تكنولوجيات وثقافات مرتبطة بشبكات عالمية، لا تخضع للسلطات الرسمية .

– يفرض تكيفا ومرونة دائمة، للمنظمات في تنسيق تحالفات، معقدة مع عملائها، موردين، منافسين

– يفترض التحليل انطلاقا من المستقبل، لا الماضي، إبداع قواعد جديدة لاقتصاد غير مادي .

والنتيجة أن المعرفة المتراكمة في المؤسسة، تمكن أن تصبح عامل رئيسي للتنمية والرفع من مردوديتها.

– الصورة التذائبية للمنظمات القائمة على المعرفة، وهي الأشكال الجديدة للمنظمات التي تقصي الهيكلة او التسلسل الهرمي، منظمات متعلمة، منظمات افتراضية، جماعات خبيرة ..

– يفترض تغيير طرق الإدارة، والقيادة فمن رئيس مجموعة حسب السلطة التسلسلية إلى مدرب، منشط مما يعطي معنى أكثر للعمل .

– الإبداع هو المحدد الجديد للتنافسية المنظمات في اقتصاد مبني على المعرفة، والاستفادة منه تتوقف على السرعة.

¹ فريد كورنيل وآخرون، الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد ، المؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية 25/23 أبريل 2005، ص ص 4- 5

المطلب الثاني: مداخل إدارة المعرفة

في هذا المطلب سنعرض للمداخل التي قدمها الباحثون لتطرق لإدارة المعرفة فمثلاً (Malhorta) فيرى أن هناك ثلاثة مداخل أساسية لتطبيق إدارة المعرفة هي¹:

- **المدخل المعلوماتي**: هو المدخل الذي يتمحور حول أنشطة معالجة البيانات وإدارة المعلومات وبناء قواعد البيانات والاعتماد على التوثيق الإلكتروني في المنظمة.

- **المدخل التقني**: يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات مثل نظم البحث عن البيانات، مخازن البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات الذكية، نظم المعلومات المستندة على الويب.... الخ.

- **المدخل الثقافي**: الذي يهتم بسلوكيات الأفراد والجوانب الثقافية التي تساهم في إدارة المعرفة من خلال التعلم الجماعي، التعليم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم Learning Organization.

وفي حقيقة الأمر فإن المداخل التي قدمها الباحثون في مجال إدارة المعرفة يمكن تصنيفها من خلال ثلاثة محاور هي²:

1- **المحور الأول: مداخل دراسة إدارة المعرفة**: أي جملة المداخل التي يمكن للباحثين والمنظرين في هذا المجال أن يدرسوا من خلالها إدارة المعرفة، وفي هذا الصدد قدم (Kapoor) مدخلين لدراستها:
-الأول يركز على المفهوم: والذي يدرس إدارة المعرفة من خلال وضع تعريف للمعرفة على أنها ضمنية داخل عقول الأفراد، وبموجبه يتم التمييز بين المعرفة والمعلومات والبيانات كموجودات فكرية، ولا يعتمد تقارير الصناعة كمعرفة.

-الثاني لا يركز على المفهوم : فطالما هي مفيدة فهي معرفة، ويعتمد تقارير الصناعة التي تصدر عن الشركات الأخرى، ويعدها معرفة أيضاً.

أما (Blumentritt & Johnston) فقد قدما ثلاثة مداخل لدراسة إدارة المعرفة³:

-الأول: يركز على دراستها بوصفها إدارة لوأس المال الفكري، وخاصة الأعمال المكثفة معرفياً والتي تحدد القيمة السوقية للمنظمة.

¹ Malhorta. Y, **Knowledge Management & New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation**, Information Resources Management Journal, Vol 13, N° 1, USA, 2000, p 73.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 45.

³ Blumentritt & Johnson, **Towards A Strategy for Knowledge Management**, Technology Analysis & Strategic Management, Vol 11, N° 3, 1999, p 288.

-الثاني: يدرس إدارة المعرفة بحد ذاتها ، ويهتم الباحثون هنا بدراسة طرائق ووسائل توليد المعرفة وتخزينها والمشاركة فيها واستخدامها.

-الثالث: هو مدخل اقتصاد المعرفة (Knowledge economy) حيث يتم التركيز على الخصائص الرئيسة للمعرفة التي تؤثر في قيمتها الاقتصادية.

2- المحور الثاني: مداخل تصميم إدارة المعرفة: عرض (Heisig) وزملاءه سنة 2001 مجموعة من المداخل المتعلقة بتصميم عملية إدارة المعرفة وهي¹:

أ- نظام تصميم موجودات المعرفة : يركز هذا النظام على لإيجاد وتطوير حلول لإدارة المعرفة تنطلق من خلفية هندسة المعرفة، ومن خلال هذا المنطلق فإن إدارة المعرفة تتكون من خلال تفاعل حلقي لثلاث أمور رئيسة هي:

-التصور أوالمفهوم (Conceptualize): ويتعلق بتحديد المعرفة وتحليل نقاط القوة والضعف فيها.

-الانعكاس (Reflect): ويتعلق بللتحسينات وخطة التغيير.

-الفعل (Act): أي تنفيذ تلك التغييرات ومراقبة التنفيذ.

ب- مدخل إدارة معرفة الأعمال: ويسمى أيضاً مدخل (Bach et al's Approach) ويركز على ربط فعاليات إدارة المعرفة وأهداف وعمليات الأعمال، وعلى قاعدة المعرفة والأنظمة والوثائق. واقترح بعض المؤشرات لمساعدة الإدارة للسيطرة على عمليات إدارة المعرفة .

ج- مدخل سلسلة قيمة المعرفة: ويركز على التوفيق بين عمليات الأعمال ومهام إدارة المعرفة، وتم وضع هذا المدخل من قبل (Weegeman) سنة 1998، والذي جاءت سلسلته لقيمة المعرفة عبر ست مهام لإدارة المعرفة هي (تحديد، توثيق، تطوير، المشاركة، تطبيق، وتقييم المعرفة) هذه المهام مترابطة مع المستوى الاستراتيجي (الرسالة، الرؤيا، الأهداف والاستراتيجية).

د- مدخل كتلة البناء : افترضها (Wigg) سنة 1995م وقدم في وقتها أمثلة لكيفية توليد المعرفة وانتشارها، إنه يؤكد على الربط بين كتل البناء هذه مع إعادة تصميم عمليات الأعمال². وطورها كل من (Probst & Paub & Romhardt) سنة 1998م، ويصف ثمانية أبعاد بنائية هي (تحديد، تشخيص، اكتساب، تطوير، المشاركة، استخدام، الاحتفاظ، وتقييم المعرفة)

هـ- مدخل إدارة المعرفة المعتمد على النموذج: اقترح (Allwegger) سنة 1998 هذا المدخل كإقتراح يقدم منظور جديد إلى نمذجة العمليات الموجودة، وخاصةً العمليات التي تحتاج معرفة مكثفة ، إضافة إلى توليد

¹Mertins. K et al, op cit, p-p 16-20.

²صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 66.

وتوثيق المعرفة، وتصنيفها من خلال إنشاء خريطة المعرفة التي تحدد من يملك المعرفة داخل المنظمة بالاعتماد على رموز سهلة ومفهومة بالنسبة للمستخدمين. ضمن هذا المحور أشار (Rogers & Wolff) إلى مدخل الجذور العشبية (A grass-roots approach) لاعتماد "التصاميم" التي تلائم إدارة المعرفة، حيث إن الكثير من المنظمات التي بدأت بإدارة المعرفة تعكس في هياكلها الكثير من مدخل الجذور العشبية أكثر من مدخل التركيب الهرمي لأن الأنشطة المتشابهة والمتراصة مفيدة للتغيير¹.

3- المحور الثالث: مداخل تنفيذ إدارة المعرفة :

هذا المدخل يتكلم عن الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها أن تنفذ وتطبق إدارة المعرفة داخل المنظمة، ومن هذا المنطلق أشار (McElroy) إلى مدخلين لإدارة المعرفة هما²:
أ-مدخل الأجيال المتتالية: وينقسم بدوره إلى:

- **مدخل الجيل الأول**: يركز على الانطلاقات الصغيرة لتحقيق الأرباح السريعة قبل البدء في إدارة المعرفة التي تندمج مع إستراتيجية المنظمة من خلال الحصول على المعرفة وترميزها.

- **مدخل الجيل الثاني**: الذي يتبع الجيل السابق ويكون أكثر قدرة على التمييز بين جانبي العرض والطلب في إدارة المعرفة، ففي جانب العرض يكون التركيز على توزيع ونشر المعرفة الموجودة، أما في جانب الطلب فيركز على توفير حاجيات المنظمة من المعرفة الجديدة، من خلال التعلم والإبداع.

ب- **المدخل التقني**: حيث يميل رواد هذا المدخل إلى تأسيس مركز تطبيقي لإدارة المعرفة، وبموجبه تمتد تطبيقاتها لتشمل الذكاء الاصطناعي، ويركز على دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة من خلال تسهيل نشر المعرفة وتطبيقها.

ج- **مدخل مسئول أو ضابط المعرفة الرئيس**: والذي سماه (Rastogi) مدخل مدير المعرفة³، ابتكرت هذا المدخل منظمات متقدمة مثل (General Electric) و (Ernst & young) و (Boston Bank) للدخول إلى برنامج إدارة المعرفة لمساعدتها في إدارة موجوداتها المتميزة المتمثلة في رأس المال الفكري، ويدعو هذا المدخل المنظمات الساعية لإدارة المعرفة إلى استحداث هذا المنصب ويلزمها بتوفير بعض البنى التحتية الفنية والتنظيمية والتركيز على الأنشطة الحاسمة.

¹Rogers. D. A et al, **Knowledge Management Gains Momentum in Industry**, Research Technology Management, Vol 39, N° 3, USA, 1996, p 6.

²McElroy. M.W, **Using Knowledge Management to Sustain Innovation**, Knowledge Management Review, Sep-Oct, Vol 3, N° 4, Boston, 2000, p 34.

³Rastogi, P.N, op cit, P 41.

د- **المدخل الاجتماعي** : يؤكد هذا المدخل على الترابط المتبادل الاجتماعي بين الوظائف في المنظمة وعلاقة المنظمة ككل بالبيئة، وعلى أن المنظمات مؤلفة من الأفراد الذين ينتجون السلع والخدمات باستعمال تقنيات تؤثر على العمليات، وعلى ملائمة التقنيات وأنشطة الأفراد الذين يشغلونها.

هـ- أشار (Daft) إلى مدخلين لإدارة المعرفة هما¹:

- **مدخل الأشخاص إلى الوثائق** : الذي يؤكد على ترابط الأفراد مع الوثائق لاحتواء المعرفة الظاهرة التي يمكن ترميزها، وتستثمر المنظمات وفق هذا المدخل في توليد المعرفة وتطويرها على شكل وثائق، والغاية من التوثيق هو وضع المعرفة بصورة تجعلها في متناول العاملين الذين يحتاجون إليها، ومن آليات هذا المدخل المكتبات الإلكترونية والوثائق المطبوعة.

- **مدخل الأشخاص إلى الأشخاص** : من خلال هذا المدخل تعتمد المنظمات على المعرفة التي يمتلكها الأفراد، بزيادة خبراتهم من خلال تسهيل المقابلات والحوارات وجهاً لوجه مع أصحاب المعرفة. وآليات إدارة المعرفة وفق هذا المدخل هي المحاورة والتعلم عبر التاريخ والقصص، و من الضروري تكامل كلا المدخلين لأنه من الصعب إيجاد منظمة تستخدم أحد المدخلين دون الآخر.

المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة

يرى (Wiig) أنه يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تتطرق في تنفيذ منهج إدارة المعرفة من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك، وهذا بعد تحديد فجوة المعرفة داخلها، وتحديد الاحتياجات اللازمة لذلك والأهداف المرجوة. ومن خلال ما سبق قدم (Wiig) ثلاث إستراتيجيات من أجل تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، وهي على النحو الآتي:²

1 - إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة:

هذه الإستراتيجية تناسب المنظمات ذات الموارد المحدودة والتي تطمح إلى تطبيق إدارة المعرفة من خلال بناء قدراتها. ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عالي من الاهتمام، وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها إستراتيجية قليلة المخاطر، لكن العائد منها بالنسبة إلى المنظمات محدودة الموارد يكون قليلاً.

2 - إستراتيجية التروي والحذر:

وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مفهوم إدارة المعرفة لكن بشيء من الحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم توسيع النطاق على جميع أنحاء المنظمة حسب حاجة

¹Daft. R.L, **Organization Theory and Design**, 7th Ed, South Western College Publishing, USA, 2001, p 254.

² Wiig. K, op cit, p 120.

الوظائف والقطاعات لها، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تناسب المنظمات ذات الموارد المتوسطة نسبياً وتشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، وبناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري كما أن استخدام هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطر، ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

3 - إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:

وتعد هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى أمام. وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها إستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

أما (Hansen & al) فيروا أن المنظمات تستخدم إستراتيجيتين مختلفتين عند تطبيقها لإدارة المعرفة هما: ¹

1 - إستراتيجية استخلاص وترميز المعرفة:

وهي تخص المؤسسات التي تعمل على استخلاص وأسر وترميز المعرفة التي تم تطويرها وتوزيعها بسرعة من خلال الحاسب الآلي، مع وضع حواجز لتحسين معرفتها ومنع انتشارها إلى الخارج.

2 - الإستراتيجية الشخصية:

ترتبط بالشخص الذي يعمل على تنميتها، وتتم المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحواسيب ولكنها تعد أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في تخزينها.

إن الاهتمام ب إدارة المعرفة يركز على الاختيار الأمثل بين إستراتيجية الترميز (Codification) وإستراتيجية النشر (Diffusion) داخلي/خارجي في المؤسسة، مما دفع إلى بلورة مفهوم إستراتيجية التعلم والتميز². والجدول التالي يميز بين الإستراتيجيتين:

¹ Hansen & al, op cit, p p 107-108.

² نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09 / 10 مارس 2004. ص 232.

الجدول (2-1): أوجه الاختلاف بين الإستراتيجية الترميزية والإستراتيجية الشخصية

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

المصدر: محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 145.

ميز (McElroy) بين نوعين من الإستراتيجيات من إدارة لمعرفة هما: ¹

1 - إستراتيجيات جانب العرض:

التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة تبعا لذلك - تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها، وهي تصلح للمنظمات الاستشارية التي تسوق الحلول المعتمدة على المعرفة

2 - إستراتيجيات جانب الطلب:

التي تركز على تلبية حاجات المنظمة إلى معرفة جديدة. هذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع، أي التركيز على آليات توليد المعرفة، وهي تصلح للمنظمات الصناعية التي تنتج السلع. واعتمادا على نموذج "توناكا" نجد أن هناك مجموعة من السياسات داخل المنظمة منها ما يعيق ومنها ما يساهم في تطبيق إدارة المعرفة وعلى العموم هي ²:

1 - السياسات النمطية:

فالمنظمة تحافظ، وتنتشر، وتستخدم المعرفة دون إدراك للمخاطر المحتملة، وبالتالي هذه السياسة مرتبطة بسباق الإنتاج وغير نابعة من رغبة المسيرين في الاهتمام بتسيير المعرفة.

2 - السياسات الرسمية:

حيث نجد أن المسيرين يهيئون بيئة المنظمة عبر مجموعة من العمليات بغية تحقيق إستراتيجية تهدف إلى إدارة الميراث المعرفي المتاح.

3 - السياسات الإنمائية:

إن إدراك المسير لأهمية المعرفة يجعله يقوم بتسييرها بشكل فعال، هذه السياسة تعد الأكثر انتشارا في المنظمات اليابانية التي كانت محل دراسات "توناكا"، حيث لا تتوقف إدارة المعرفة على مستوى معين بل تتعدها ليشمل تنظيم المؤسسة كدليل على ضرورة التعلم والتحسين المستمر للمنتجات.

¹ McElroy, op cit, p 34.

² سملاي يحضيه وسعيد وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيبة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة ورقلة، نوفمبر 2005، ص 45.

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة وصعوبتها

في هذا المبحث سنحاول عرض أهم العمليات التي تمر بها إدارة المعرفة، والعوامل المساعدة على ذلك إضافة إلى تحديد أهم عوامل النجاح والفشل في مشروع إدارة المعرفة.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

ويقصد بها مجمل العمليات التي تمر بها إدارة المعرفة وقد قدم الباحثون في هذا المجال العديد من وجهات النظر حول هذه العمليات، التي يمكننا تقديمها في الخطوات التالية¹:

أولاً- تشخيص المعرفة (Knowledge Identification):

تعتبر عملية تشخيص المعرفة من الأمور الهامة في إدارة المعرفة لأنها تحدد طبيعة المعرفة الموجودة داخل المنظمة، وأماكن تواجدها، وتعتبر واحدة من التحديات التي تقف أمام المنظمة لأن، وقد بينت التجارب الميدانية في هذا المجال أن المنظمات التي تريد تبني إدارة المعرفة تقف أمام عقبتين هامتين هما: الأول تتعلق بكيفية تشخيص المعرفة الموجودة، والثاني يتعلق بكيفية أسر وخزن هذه المعرفة ومن الأمثلة على هذا التحدي نجد مؤسسة (AMS) الأمريكية

وتستخدم المنظمة في سبيل تشخيص المعرفة الداخلية تقنيات استكشاف المعرفة والتنقيب والبحث، ومن بين هذه التقنيات والوسائل نجد²:

- 1 -بناء قواعد البيانات: من خلال استخلاص الخبرات البشرية وتمثيلها في شكل قواعد بيانات، وهذا من خلال تنظيم لقاءات مباشرة مع الخبراء أو الاعتماد على مخرجاتهم الورقية.
- 2 -الشبكات الدلالية: تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث إن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية، وتعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العملية لتحقيق ذلك.
- 3 -تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية: وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد، باستخدام أسلوب الدلالة الصورية، إن تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الاستنساخ.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 25.

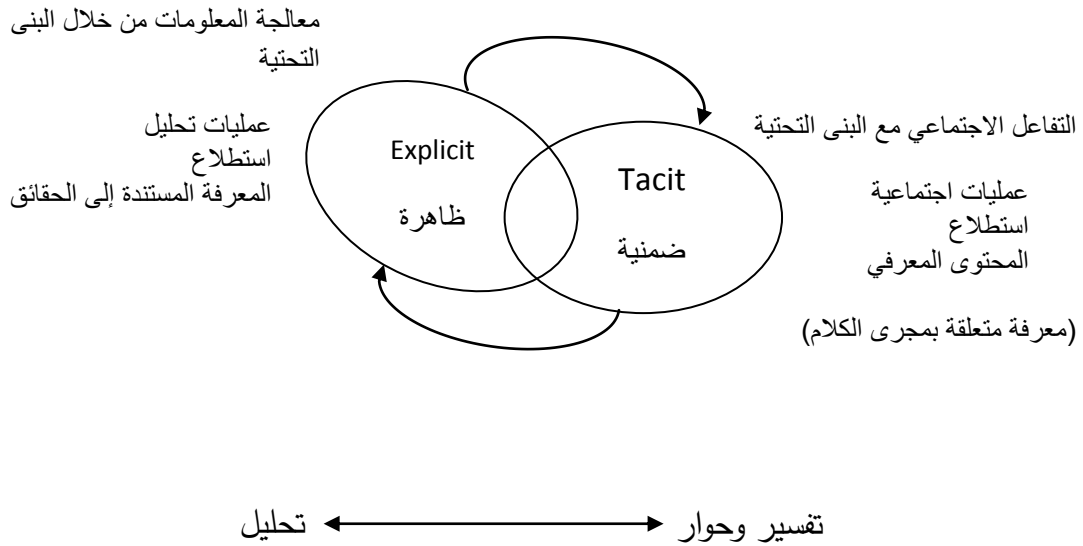
² علي تان وعبد الحليم سري، إعادة تهيئة الخدمة المدنية للتكيف مع متطلبات المعرفة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد 6، العدد 2، الإصدار العربي، معهد التنمية الإدارية، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2001، ص 150.

ثالثاً- توليد المعرفة (Generating Knowledge):

أي الحصول على المعرفة أو اكتسابها أو خلقها بمختلف الطرق والأ ساليب ومن مختلف المصادر الداخلية والخارجية، وهذا من خلال شراءها من مصادرها عن طريق اتفاقيات تبرمها المنظمة مع أطراف أخرى، أو عن طريق الامتصاص الذي يعتمد على قدرة الأشخاص في الاستيعاب والفهم، أو عن طريق الابتكار من خلال استغلال القدرات الابداعية للأفراد لإنتاج معرفة جديدة لم تكن موجودة من قبل، وقدّم (Nonaka & Takeuchi) نموذجهم الحلزوني لدورة المعرفة:¹

- الاشتراكي (Socialization) : من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية.
- الخارجية (Externalization): تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة فعن طريق الحوار.
- التجميعية (Combination): تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة.
- الداخلية (Internalization): تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار العمل.

والشكل (2-3) الدورة التقديرية لابتكار المعرفة وتطبيقها.



Source: Zack، op cit، p 32.

من خلال هذا المخطط نلاحظ ان المعرفة داخل المنظمة يمكن ابتكارها عن طريق استعمال مجموعة من الطرق والتقنيات، إلا أنها في الأخير ما هي إلا تحول في شكلها الأصلي سواءً كانت ضمنية أو صريحة، وهذا من خلال تحويلها إلى صيغ أخرى تنطلق من العمل الجماعي المبني على الحوار والنقاش، إضافة إلى التعلم من خلال الخطأ والصواب في حل المشاكل.²

¹ Nonaka. I & Takeuchi. H, op cit, p59.

² Mertins.K et al, op cit, p48

وأشار (فرجاني) إلى أن المعرفة تكتسب عبر طرائق ثلاث هي:

-التعلم -البحث العلمي -التطوير التقني.

رابعاً - خزن المعرفة (The Storage of Knowledge):

وخزن المعرفة يعني ان المنظمة تهتم بذاكرتها التنظيمية التي تنمو وتكبر من خلال مساهمات الأفراد فيها، ويعتبر خزن المعرفة من الوسائل المهمة التي تستعملها المنظمة لضمان بقاء المعرفة داخلها حتى مع فقدان وذهاب أصحابها، جراء المعدلات العالية لدوران العمل نظراً لسياسة المنظمة في التوظيف كاعتمادها على صيغ العقود المؤقتة، ويرى (مكليود) أن هناك نوعان من وحدات الخزن هما: ¹

- الخزن التتابعي: وآلياته الشريط الممغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية.

- الخزن للوصول المباشر وآليات استخدام أسلوب القرص الممغنط (CD) ذلك أن القرص يستخدم لإجراء الكتابة لمرة واحدة، ولكن هذا النوع يستخدم للقراءة والاطلاع لمرات عديدة، ولسنوات طويلة. ولا بد من التأكيد على أهمية توافر المعرفة في وقتها الصحيح، وحجمها الصحيح، وبالطريقة الصحيحة، وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل، الأمر الذي يقلل الجهد للبحث عنها.

وأشار (الراضي) إلى أن أفضل الوسائل للبحث والوصول إلى المعرفة تعتمد على مبدأ الإبحار (Navigation) الذي يؤدي إلى اكتشاف الوثائق وبناء معرفة جديدة ، حيث إن المعرفة تكون قابلة للتلف والتقادم، وإن عمر الخبرة محدود بسبب التقنيات الجديدة فلا يمكن لأحد أن يحتكر المعرفة، وينبغي على الأفراد والشركات أن يجددوا معرفتهم، ويتطلب هذا فحصاً دقيقاً وجذرياً لمعادلة المعرفة القديمة: "المعرفة = القوة"، إذن يجب خزنها، والتحول إلى معادلة المعرفة الجديدة هي أن: "المعرفة = القدرة"، إذن يجب المشاركة بها. ²

ومن خلال تجربتها الميدانية في هذا المجال طورت مؤسستي (Aurther Anderson) و(Ernst & Young) تقنيات حديثة متقدمة لخزن المعرفة، إدراكاً منها أن المستودعات غير المنظمة والقديمة سرعان ما تتعرض للإهمال ويصعب استرجاعها، وفي هذا الصدد أكد (Lev) على أن خزن المعرفة هي المفتاح الأساسي لتبني إدارة المعرفة، من خلال إنتقاء وغرلة كل المعارف التي تصل إليها المنظمة من أجل بناء قواعد المعرفة، لأن كل معرفة تخزنها المنظمة ولا تستفيد منها تعتبر تكلفة . وأشار (Duffy) إلى أن الاحتفاظ بالمعرفة يعتمد على القيمة المستقبلية للمعرفة وليس على قيمتها لحظة توليدها، ويرى ضرورة تقويم وإدامة محتويات مستودع المعرفة، من خلال تحديد العلاقة بين ما هو قديم وما هو جديد. ³

¹ مكليود رايموند، نظم المعلومات الإدارية، تعريب سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 451.

² محمد الراضي، مرجع سابق، ص 104.

³ Duffy. J, op cit, p 66.

خامساً - توزيع المعرفة (Knowledge Distribution):

هذه العملية تعتمد على زيادة قيمة المعرفة والتي تزداد بالاستخدام والمشاركة، والتي تعتمد على التحوار والعمل الجماعي، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وقد أكد (باداركو) على توافر أربعة شروط لنقل المعرفة ونذكرها فيما يلي:¹

- 1- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصاً وقد تكون شيئاً آخر.
 - 2- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحوها وقادرة أيضاً على نقلها.
 - 3- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك.
 - 4- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.
- ومن خلال ما سبق لجأت منظمة (HP) إلى فتح المجال أمام عمالها للتقليل بين الأقسام والوظائف لتبادل ونشر المعرفة غير الرسمية في أرجاء المنظمة، وقد أعطت مجتمعات التعلم نتائج إيجابية في المنظمات التي طبقتها من خلال تقليل وقت التقليل والتوصيل.²
- وطبقاً لـ (Heisig et al) فإن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة وهي:³

- 1- الاعتماد على العمل الجماعي وفرق العمل التي تمتلك تنوع معرفي.
 - 2- الاعتماد على شبكة لنقل المعلومات الداخلية (الإنترنت).
 - 3- التدريب الداخلي لنقل الخبرات بين الزملاء.
 - 4- استحداث مناصب جديدة لضباط المعرفة.
 - 5- تداول الوثائق بشكل مكثف داخلياً.
 - 6- الاعتماد على الحوار والنقاش من خلال فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- وأكد (Herschel) على تحويل المعرفة الضمنية إلى الظاهرة، التي راها البعض أنها مكلفة وتعتبر مستحيلة، إلا أن التجارب والواقع أثبت عكس ذلك حيث يمكن مشاركتها بالحوار والتدريب⁴. وأشارت نتائج دراسة (Gupta & Govindarajan) إلى أن تدفق وانتقال المعرفة يتوقف على توافر عدة عوامل هي:⁵
- 1- قيمة المعرفة لدى المصدر.

¹ جوزيف باداركو، حلقة المعرفة: كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الاستراتيجية، خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، شعاع للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993، ص ص 2-3.

² Davenport. T.H & Hansen M.T, **Knowledge Management: Brief Knowledge Management At Hewlett Packard**, Knowledge Management Review, Vol 01, N° 6, Jun.-Sep, 1997, p 01.

³ Mertins. K et al, op cit, p119.

⁴ Herschel. R.T, **Chief Knowledge Officer: Critical Success Factors for Knowledge Management**, Information Strategy, The Executive Journal, Vol.16, N°4, 2000, p 38.

⁵ Gupta. A.K & Govindarajan. V, **Knowledge Flows Within Multinational Corporations**, Strategic Management Journal, Vol 21, N° 4, NY, 2000, p 475.

2 - الاستعداد والدافعية لوحدة الهدف.

3 - القدرة والسعة الامتصاصية لوحدة الهدف.

سادساً - تطبيق المعرفة (Knowledge Application):

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، وقد أشار (Burk) إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة (Knowledge Manager) والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب. وقد وفرت التقنيات الحديثة، وخاصة الإنترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها. إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Closed-Cycle). وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين. إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. وبهذا الصدد يشار إلى ضرورة ترابط استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية المنظمة الرئيسة، لذا يجب أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً لمناطق الأهمية الاستراتيجية وأن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل، فإذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية استراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة. إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، بالحصول عليها وتخزينها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أية منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال. وكما تستطيع المنظمات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ، وهذا ما سوف نلمسه في فصل قادم¹.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص 71.

وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا عمليات أخرى، فمثلاً (Duffy) أضاف عمليات أخرى مثل تنظيم المعرفة، واسترجاع المعرفة، وإدامة المعرفة.¹

سابعاً - تنظيم المعرفة (Knowledge Organizing):

ويشير (مكليود) إلى أسلوب نمذجة العمليات (Process modeling) كأسلوب لتنظيم المعرفة وتعتمد النمذجة على رسم التدفق المعرفي، والتي تبدأ بوضع عنوان متميز لكل تدفق يبقى ثابتاً من مستوى لآخر، ثم بيان كيفية التخلص من السجلات المحذوفة، وأخيراً تحديد أسلوب وحدة التوثيق، إلا أنه خلال التسعينيات من القرن الماضي تحول الاتجاه من نمذجة العمليات إلى دمج العمليات والبيانات في موضوع يسمى نمذجة الموضوع (Object Modeling) الذي يشمل كل أنشطة دورة حياة النظام: تخطيط، تحليل، تصميم، تنفيذ، استخدام.²

المطلب الثاني: فوائد وعوامل نجاح إدارة المعرفة

1- الفوائد المتوقعة من إدارة المعرفة:

يمكن تحديد الفوائد المتوقعة من تطبيق إدارة المعرفة من خلال ثلاث دراسات كبيرة حول تطبيقات إدارة المعرفة في أمريكا وأوروبا:

-دراسة (IDC) العالمية سنة 2001 تحت عنوان "تكهنات وتحليل الولايات المتحدة والعالم حول سوق إدارة المعرفة 2000-2005".

-دراسة (KPMG) للاستشارة التي أجريت في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية سنة 2000 من خلال 423 مستقصى، 100 في الولايات المتحدة، والباقي في أوروبا الغربية منها 77 في فرنسا.

-دراسة (Arthur ANDERSEN) سنة 2000 لـ 750 مؤسسة من خلال 72 سؤال.

توصلت هذه الدراسات إلى مجموعة من الفوائد المتوقعة من خلال تطبيق المنظمات لإدارة المعرفة والمتمثلة فيمايلي³:

-إدامة وتطوير الكفاءات وتنمية خبرة الموظفين.

-زيادة رضا وولاء الزبائن.

-رفع الأداء وتحسين الإنتاجية وزيادة العوائد.

-تحسين اتخاذ القرار والتفاعل، وتقليل وقت الاستجابة.

-رفع ديناميكية التغيير والتحسين نحو الطرق الجديدة للعمل.

¹ Duffy. J, op cit, p-p 64-67.

² رايموند مكليود، مرجع سابق، ص 954.

³ Jean-yves PRAX, op cit, p 28.

-تحسين المعارف حول البيئة (اليقضة).

-إبداع وخلق فرص جديدة للأعمال ورفع مستوى تطوير المنتجات الجديدة.

من جانب آخر تعتقد مؤسسة (IDC) الأمريكية أن أثر إدارة المعرفة على السوق سيكون مشابهاً لأثر الإنترنت وذلك من خلال النقاط التالية:¹

- إدارة المعرفة ستكون المهيمن على سوق تكنولوجيا المعلومات والخدمات.

- إدارة المعرفة ستمكن الشركات من إقامة بنية مناسبة لسوق واسعة.

إدارة المعرفة ستكون مصدراً لتحسين مستوى العديد من التسهيلات والخدمات المقدمة.

2- عوامل النجاح في إدارة المعرفة:

ويمكن تلخيص عوامل النجاح لإدارة المعرفة في النقاط الآتية:²

- الابداع والابتكار والتأكيد على زيادة فرص التعلم المستمر للأفراد.

- مشاركة الأفراد في الحوار والبحث والنقاش.

- تشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد عليهما بصورة دائمة.

- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.

- تنمية القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.

- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.

- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.

- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في منظماتهم أثناء مقارناتهم المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

- تبني مفهوم المنظمة غير المحدودة (Boundaryless) والتي تعني السلوك المنفتح، أي البحث عن الأفكار الجديدة في أي مكان وجدت حتى خارج المنظمة.

- وجود الدافع القوي والهدف الواضح الذي يمكن لأي شخص فهمه وتبنيه بسهولة.

- توليد الثقافة التي تقيم وتكافئ التعلم المستمر.

¹ عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، ملتقى اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، 2004، ص 7

² Rastogi, P.N, op cit, p 44.

كل العوامل السابقة تبقى غير فعالة إذا لم يكن هناك دمج بين إدارة المعرفة وإستراتيجية الأعمال وثقافة المنظمة، مع توافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم .

المطلب الثالث: صعوبات وأخطاء إدارة المعرفة

1- صعوبات تطبيق إدارة المعرفة:

إن حداثة موضوع إدارة المعرفة تعتبر في حدّ ذاتها سببا لجملة من الصعوبات وعليه يمكن أن نشير إلى أهمها فيما يلي¹:

- الصعوبة المرتبطة بحداثة موضوع إدارة المعرفة وكونه في مرحلة التجربة والنشأة خاصة في الدول النامية.

- الصعوبات القانونية المرتبطة بتحديد أصل الملكية الفكرية للمعرفة وذلك نظرا لطبيعة هذه الأخيرة كمحصلة لجهود يمكن أن تشارك فيها أطراف مختلفة.

- الطابع الظرفي للمعلومة الذي يجب مراعاته عند استخدامها في ظروف مغايرة.

- خطر الزوال المصاحب لرسملة المعلومة بحيث يمكن استخدامه دون إفراغها من ظروفها الخاصة أو تحيينها بما يتناسب والظروف الجديدة .

- نقص أو عدم وجود الحافز لدى المسيرين في اعتماد هذا النظام خاصة مع تعارضه مع الثقافة التنظيمية لبعضهم بفعل حداثة.

- طبيعة المشاكل المرتبطة بتقييم مردودية المشاريع وجدواها، صعوبة تحديد قيمة الأصول المعرفية وقياس عوائدها.

- صعوبة تحديد نوع المعارف والأفراد الذين يجب أن تتداول بينهم.

- نقص وانعدام الدافع لدى المستعملين في تغيير سلوكياتهم، على اعتبار أنهم قد لا يرون فائدة من استخدام الإجراءات الخاصة بإدارة المعرفة، أو قد يشعرون بعدم ملاءمتها لاحتياجاتهم التنافسية².

- وقد حددت دراسة قام بها مركز ارنيس أند يونغ على 431 شركة أمريكية وأوروبية للتعرف على أهم الصعوبات والعوائق التي تواجه إدارة المعرفة، وكانت أكثر الصعوبات هي³:

- الصعوبة المتعلقة بتغيير سلوك الأفراد بنسبة 56%

- قياس قيمة وأداء أصول المعرفة بنسبة 43%

¹ أنظر: سعد القنري، اثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 28، جامعة بغداد 2001، ص 161.
² محمد قويدري وسملالي يحضيه، أهمية تسير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الزيتونة، 25-27 أبريل 2005، ص 15
³ داليا عبد العاطي ودينا عبد العاطي، دور إدارة المعرفة ورأس المال الفكري للنهوض بالمنظمات العربية ومواجهة تحديات المستقبل، المؤتمر السنوي الثامن حول مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالمية، الإسماعيلية، 6-8 ديسمبر 2006، ص 16.

- تحديد المعرفة التي يجب أن تدار بين الأفراد بنسبة 40%

إن الصعوبات المذكورة سابقا منها ما يتعلق بطبيعة المعرفة في حد ذاتها وهي مشاكل يُعتقد أنه سيتم التكفل بها إلى حد كبير مستقبلا وهذا نظرا للدور المتنامي للمعرفة وأهميتها الإستراتيجية، ومنه ما هو متعلق بطريقة استخدامها ودرجة تحفيز مستخدميها وهو أمر يبقى على عاتق المؤسسات التي يتعين عليها أن تعمل على تجاوزه لتحقيق اندماج إيجابي وفَعَال في اقتصاد المعرفة .

أما (McDermott) فيرى أن هناك أربعة تحديات تواجه إدارة المعرفة وهي¹:

-**التحدي الشخصي**: وهو متعلق بالشخص في حد ذاته ومقدرته على الا نفتاح على الآخرين، ورغبته في مشاركة أفكار والسعي المتواصل للحصول على المعرفة الجديدة.

-**التحدي الاجتماعي**: ويتمثل في تبادل ومشاركة المعرفة، وتدعيم التنوع الفكري الذي يساعد على إبداع أفكار جديدة.

-**التحدي التقني**: ويتمثل في بناء و تصميم أنظمة المعلومات التي تساعد النظام البشري على التفكير الجماعي.

-**تحدي الإدارة**: المتمثل في خلق البيئة (المناخ) الذي يساعد على تبادل ومشاركة المعرفة.

2- أخطاء إدارة المعرفة:

- في دراسة أعدها الباحثان (Sutton & Pfeffer) توصلا من خلالها إلى اكتشاف العديد من الأخطاء والخطايا التي تنجم عن سوء إدارة المنظمات للمعرفة المتاحة أو عجزها عن توصيلها بالوقت المناسب أو تغذيتها وتحديثها بعد خزنها، نوجزها فيما يلي²:
- عدم تحديد التعاريف العملية للمصطلحات التي ترد في البحوث والدراسات، أو يتم تداولها بين العاملين دون الاتفاق على مضمونها أو التعريف الذي تدل عليه.
 - حرص الإدارات التقليدية على خزن المعرفة وحجزها وعدم إيصالها للمعنيين أو السماح بتداولها للمستويات الوسطى والدنيا التي تحتاجها.
 - عدم توظيف المعرفة لإشاعة الفهم المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعها فتباين مستوى المعرفة بين العاملين يؤدي إلى اختلاف المواقف وظهور النزاعات حول تفسيرهم أو تعليلهم لها.

¹ McDermott, R, op cit, p12.

² عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص-ص 61-63.

- التوهم بأن الحواسيب هي المكان الذي تحفظ فيه المعرفة وليس عقول البشر، في حين أن أي نقاش أو تفسير للمعرفة يستلزم حضور العارفين اللذين يستوعبونها بعقولهم، فالمعرفة هي ما يعرفه العارفون وليس ما يحفظ في ذاكرة الكمبيوتر.

- عدم الاهتمام بالمعرفة الضمنية التي يمكن أن تستمد من المعرفة الصريحة وفقا لقاعدة ليس كل ما يعرف يقال. وكثيرا ما تكون هذه المعرفة التي يتم اشتقاقها أكثر أهمية من المعرفة المعلنة أو المكتوبة.

- التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها، أو أن الحصول عليها يتم لأغراض إعلامية أو دعائية، وأن المنظمة تقتصر لمن يحسن توظيفها والاستفادة منها، وعندها يصبح جمعها وتخزينها تكلفة لا عائد منها.

- قد يؤدي شراء المعرفة الجاهزة من بنوكها المتخصصة أو من الجهات الاستشارية إلى وقف عمليات التفكير والتعليل أو البحث من قبل العاملين فيها، طالما أن تكلفة هذه العمليات تفوق تكلفة شرائها أو الاشتراك فيها.

- أن يقتصر جل الاهتمام بإجراء البحوث عن المرحلة السابقة بحجة تقييمها واستخلاص الدروس أو استخلاص الدروس منها، أو على الحاضر من أجل معالجة مشاكله أو التخفيف من ضغوطه، وبذلك يستنفذ الوقت والجهد والمال، وتهمل الدراسات التي تركز على استشراف المستقبل واستحضار تحدياته.

- القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختبارها أو تطويرها والاكتفاء باستلامها دون معالجة أو التأكد من ملاءمتها للواقع أو لطبيعة المشاكل التي يراد حلها.

- أن تحل التعامل والاتصال للحصول على المعرفة عن طريق التقنيات والبرمجيات الحديثة على حساب اللقاءات والندوات والحوارات المباشرة، حيث الاتصال الإنساني لتنمية قدرات التحدث والاستماع والإصغاء والإقناع.

- أن تحاول المنظمات وضع معايير ومؤشرات كمية لقياس عوائد المعرفة أو إجراء دراسات حول جدوى الحصول عليها أو إثرائها وتوظيفها، لتعذر استحضار جميع العوائد البعيدة المدى والتي يصعب قياسها.

المبحث الرابع: تأثير بعض أبعاد الثقافة على إدارة المعرفة

سنحاول من خلال هذا المبحث أن نتطرق للعلاقة والأثر بين بعض أبعاد الثقافة وإدارة المعرفة من خلال الدراسات النظرية والميدانية في هذا المجال.

المطلب الأول: العلاقة بين الثقة التنظيمية وإدارة المعرفة

من خلال هذا المبحث سنحاول عرض مفهوم الثقة التنظيمية وأهم التقسيمات التي قدمها الباحثون لهذا المفهوم، وفي الأخير سنقدم العلاقة بينها وبين عمليات إدارة المعرفة.

أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية

قبل الشروع في تقديم مفهوم الثقة التنظيمية يجب أن نعرف الثقة في حد ذاتها، والتي يعرفها كل من (Erden & Ozen 1996) بأنها رغبة أحد الأطراف بأن يكون غير محصن اتجاه الطرف الآخر، إستناداً لإعتقاده بقدرات الطرف الآخر ووضوحه ودرجة الإعتماد عليه¹، ومن جهة أخرى فإن (Rousseau et al 1998) يرون أنها حالة نفسية تتضمن النية في عدم الحصانة اتجاه الآخرين إستناداً إلى التوقعات الايجابية لنويا وسلوك الآخرين²، ومن خلال ما سبق نلاحظ أن الثقة بالنسبة لهم تعتمد على عنصرين هامين هما التوقعات الايجابية، وعدم الحصانة اتجاه الطرف الآخر، وهذه التعاريف تركز على اتجاه واحد وهو سلوك الواثق اتجاه الموثوق، وهذا ما أكدته (Costa 2003) حيث تعتبرهما من العناصر الهامة لأي تعريف للثقة³.

أما بالنسبة لتعريف الثقة التنظيمية فيرى (Fukuyama 1995) أنها التوقعات التي تشكل داخل الجماعة الدائمة، والأمانة، والسلوك التعاوني المبني على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة⁴، ويؤكد على ذلك (Usuro et al 2007) حيث يرى أن الثقة تنطلق من خلال التوقع الآمن والايجابي للأفعال التي يتم مشاركتها الزملاء العاملين

ومن جهة أخرى نذكر أدبيات الثقة التنظيمية أنها العلاقات المتبادلة التي تتواجد عندما يكون طرف محدد لديه ثقة في تكامل واعتمادية الطرف الآخر المشارك. وما نلاحظه في هذه التعاريف أنها تركز على العلاقة التعاونية التشاركية في الاتجاهين واثق $\longleftrightarrow$ موثوق⁵.

¹Erden, F. &Ozen.J, **Cognitive and Affective Dimensions of Trust in Developing Team Performance**, Team Performance Management, Vol 9, N° 6, USA, 1996,p 132.

²Rousseau. D, et al,**Not so Different After all: A Cross-discipline View of Trust**, Academy of Management Review, Vol 23, N° 3, USA, 1998, pp 393-404.

³Costa. A, **Work Team Trust and Effectiveness**, Personnel Review, Vol 32, N° 5, 2003,pp 605-622

⁴ Fukuyama, F,**Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity**, Free Press, NY,1995, p 88.

⁵Usoro, A, et al,**Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice**, Knowledge Management Research & Practice, Vol 5, N°3, USA, 2007, pp 199-212.

ثانياً: خصائص وأبعاد الثقة التنظيمية

1- خصائص الثقة التنظيمية:

يرى (Mayer et al) أن الخصائص الثلاثة للموثوق فيهمهي القدرة (Ability) والخيرية (Benevolence) والأمانة أو الاستقامة (Integrity) والتي تبدو أنها تشرح النصيب الأكبر من الجدارة بالثقة¹. هذا وقد ذهب (Mishra) إلى أبعد من ذلك حيث حدد أربعة أبعاد للثقة هي الاهتمام (Concern) والاعتمادية (Reliability) والكفاءة (Competence) والانفتاح (Openness) وهذه المصطلحات تعرفها الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA) كمايلي²:

أ-القدرة: تعرف بصورة مباشرة بأنها الكفاءة في النشاط أو الوظيفة بسبب المهارة الفردية أو التدريب أو أي مؤهلات أخرى.

ب-الخيرية: تعرف بأنها الرغبة أو الميل لفعل الخير(المعروف) أو لإنجاز الأعمال الخيرية ، أو الأعمال التي لا تضر الآخرين.

ج-الأمانة: فهي التي تعبر عن الصدق أو الإخلاص ، مثل الشعور بالعدالة أو أنتكون الأفعال متطابقة مع الأقوال.

2-أبعاد الثقة التنظيمية:

لدراسة أبعاد الثقة هناك مدخلين الأول عمودي يدرس الثقة داخل المنظمة بين المستويات الإدارية ويسمى مدخل "بؤرة الثقة"، ولقد لقي إهتمام الكثير من الدراسات والبحوث منها دراسة (Dirks& ferrin,2002),(Strater,2005),(Adams, 2004)، أما الثاني فهو أفقي يدرس الثقة في نفس المستوى من خلال الأسباب التي تدفع الفرد أو المجموعة إلى ذلك.

1- المدخل الأول: أو ما يسمى بمدخل "بؤرة الثقة" والذي يدرس الثقة من خلال الأبعاد التالية:

أ- الثقة بالمشرفين : يعرفها (Pillai) بأنها تلك التوقعات الإيجابية التي يبديها المرؤوسين اتجاه رؤسائهم في العمل إنطلاقاً من العلاقات المتبادلة³، أما (Robbins) فيرى بأن الثقة التنظيمية ترتبط بالقيادة، من خلال الأمانة والاستقامة يثق الأفراد في القائد ويميلون إلى الانصياع لأوامره، لأنهم يعلمون أن هذه القيادة لا تعمل على إستغلالهم بل تضمن لهم حقوقهم⁴.

¹Mayer.G et al, **An integrative organization trust: past, present and future**, Academy of management review, Vol 32. N°2, 2007, p 347.

²Erden, F. & J. Ozen, op cit, p 133.

³Pillai.C & Williams. E, **Fairness Perceptions and Trust as Mediator for Transformational and Transactional Leadership A two Sample Study**, Journal of Management, Vol25, N°6,USA, 1999, p 898

⁴RobbinsS.P, **Organizational Behavior**, 10thédition, Prentice-Hall,Inc,New Jersey, 2003, p 337.

ب- **الثقة بزملاء العمل** : يرى (Gupta&Becerra) بأن لها علاقة التعاون المتبادلة والميل الإيجابي في المواقف بين الأفراد العاملين ودرجة الاعتماد المتبادل وتشارك الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة¹. وقد أضاف (Ferrin&Dirks) أن الثقة بين زملاء العمل أصبحت مسألة مهمة في منظمات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على فرق العمل والعمل الجماعي، لأفراد يتمتعون بمهارات مكملة ويلتزمون لتحقيق هدف مشترك².

ج- **الثقة بإدارة المنظمة**: وهناك من يسميها الثقة بالتنظيم (VanBuren & Leana) يعتبران الثقة التنظيمية مصدرا للميزة التنافسية، فهي تساهم في تكوين رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، والذي يرفع من الالتزام التنظيمي ويحقق المرونة والعمل الجماعي الذي يعتبر أساس بناء الميزة التنافسية، فالثقة التنظيمية تعتبر عنصر من عناصر رأس المال الاجتماعي الذي يمكن الاستثمار فيه وتطويره³، ويرى (prusak& Cohen) أن الثقة قابلة للنمو والتطور، فهي أحد مكونات رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالإضافة إلى المعايير وشبكات العمل، وعلى الرغم من أن الثقة التنظيمية ليست ملك لفرد معين ولا يحق للأفراد امتلاكها، إلا أنها تعطي للفرد رخصة القبول ضمن الهيكل الاجتماعي للمنظمة⁴.

2- **المدخل الثاني**: ينطلق من خلال الخصائص التي قدمها (Mayer et al) يمكن تقسيم الثقة التنظيمية إلى الأبعاد التالية:

أ- **الثقة المعتمدة على القدرة**: يذكر (Jarvenpaa et al) أن الثقة المعتمدة على القدرة توجد حينما يعتقد الأفراد بأن المشارك الآخر لديه معرفة غزيرة ويعتبر خبيراً في مجال محدد⁵، وتشير إلى الخصائص المتمثلة بالمهارات والخبرات والمعرفة والفعل على ما هو مطلوب، ويعتبر الحائز على الثقة جديراً بها لأداء العمل على أكمل وجه، ومساعدة الآخرين في حل المشكلات التي تواجههم داخل العمل⁶، أما (Soko) فيرى أن الثقة المبنية على القدرة هي التي تهتم بتوقع أن الشريك أدى دوره بكفاءة⁷، وعلى المستوى التنظيمي الثقة

¹Gupta.A.K& Becerra. M, **Perceived trust worthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects**, Organization Science, Vol 14, N° 1, USA, 2003, p 34

²Dirk. K&Ferrin.T, **Trust in Leadership : Meta Analytic Findings and Implications for Research Practices**, Journal of Applied psychology, Vol 87, N° 8, USA, 2002, p 113.

³Leana.G.R & Van Buren. I, **Organizational Social Capital and Employment practices**, Academy of Management Review, Vol 24, N°3, USA, 1999, p 547

⁴Prusak.L & Cohen. D, **How To Invest In Social Capital**, Harvard Business Review , Boston, 2001, pp 86-93 .

⁵Jarvenpaa.S.L et al, **Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams**, Information Systems Research, Vol 15, N° 3, USA, 2004, pp 250-267

⁶ أحمد بن حسن الزهراني، **الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أم القرى - المملكة العربية السعودية، 2011 ص 17.

⁷Green. R, **Measuring good will Trust between group of people, the years of an oil industry alliance**, Strategic change, Chichester, Vol 12, N°7, 2003, p 369

بالقدرة أو بالجدارة تأتي من خلال القدرة على الأداء والمشاركة، بالإضافة إلى مجموع الموارد والامكانيات التي تمتلكها المنظمة، أما على المستوى الفردي فهي تتعلق بالاحتراف والقدرة على القيام بالمهام، وواقعية الحكم والمهارات الشخصية، ومن الأمور التي تزيد من عامل الثقة بالجدارة أو القدرة هي: التوجه نحو الانجاز، البحث عن المعلومة، التفكير الادراكي، تفهم الآخرين، الثقة بالنفس، التأثير والاقناع، والتعاون¹، ومن خلال دراستهما للثقة بالجدارة يرى (Das, Teng) أنها تهتم بالقدرة على القيام بالاشياء الملائمة فقط، ولا تهتم بنية القيام بذلك وهذا ما يطلق عليه اسم الانتهازية²

ب- **الثقة المعتمدة على الخيرية** : يوضح (Cumming&Bromiley) أن الثقة المعتمدة على الخيرية تنطلق من أن كل طرف يتوقع أن الطرف الآخر لا يقوم بعمل يأخذ منه مزايا إضافية من الطرف الآخر إذا أتاحت له الفرصة مواتية أو يحدث له ضرر على مصالحه³، وفي نفس السياق يرى (Mayer et al) أن الخيرية هي إدراك التوجه الإيجابي الذي لا يتبعه ضرر للموثوق فيه نحو الوثائق⁴. ويضيف (White & Muthusany) أن مفهوم الثقة المعتمدة على الخيرية يقوم على مبدأ عدم ترصد الفرص أو البحث وتحقيق المرافع الشخصية من خلال الخداع والخبث⁵. ويشير (Szulanski et al) إلى أن مفهوم الخيرية في الثقة يفسر بأنه النقيض لتقديم الأعمال دون إحداث ضرر للطرف الآخر⁶.

ج- **الثقة المعتمدة على الأمانة (الاستقامة)** : يعرف (Blau) بأنها إدراك الوثائق إخلاص الموثوق فيه من مبادئه الشخصية والتي تلقى قبولا لدى الوثائق نفسه، ويلاحظ أن إدراك الأمانة في العلاقات هو الحكم الموضوعي بتوافق وارتباط الأقوال بالأفعال السابقة للموثوق به وذلك إلى المدى الذي به تتطابق الأفعال مع الوعود المقطوعة⁷. أما (Roth & Sitkin) فيرون أن الثقة المعتمدة على الأمانة تتحقق داخل المنظمات من خلال انسجام مدركات الأفراد مع قيم وقيم الثقافة التنظيمية، لأن القاعدة المنطقية تقول أن عدم تطابق وانسجام القيم سوف يقود إلى الشعور بعدم الثقة⁸، وفي نفس السياق يوضح (Mayer et al, 1995) أن الثقة

¹ جمعة أشرف فضيل، مقدمة الجدارة، مؤسسة الشرق الاوسط للتنمية الادارية، السعودية، 2006، ص 137.

² Das T.K & Teng B.C, **Trust control and risk in strategic alliances: An integrated framework**, Organisation studies, Vol 22, USA, 2001, pp 257-258.

³ Kramer, R. M & Tyler T.R, **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**, Thousand Oaks, Sage Publications, California, 1996, p 310.

⁴ Mayer.G et al, op cit, p348.

⁵ Muthusamy.S.K & White. M.A, **Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view**, Organization Studies, Vol 26, N° 3, USA, 2005, pp 415-441.

⁶ Szulanski. G et al, **When and How Trust worthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity**, Organization Science, Vol 15, N°5, USA, 2004, pp 600-613.

⁷ Blau. P. M, **Exchange and power in social life**, John Wiley, N Y, 1964, p 94.

⁸ Sitkin.S.B & Roth. N.L, **Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust**, Organization Science, Vol 4, N°7, USA, 1993, pp 367-392.

الثقة المعتمدة على الأمانة تبني على المدركات بأن إخلاص الموثوق به للمبادئ الموضوعية يجد قبولا من جانب الوثائق¹.

ثالثاً: العلاقة بين الثقة وإدارة المعرفة

يرى (Alavi et al) أن الثقة يمكن أن تؤدي إلى سلوكيات إيجابية بين الأفراد تساعد على إدارة المعرفة والتي بدورها تساعد على الابتكار وتحقيق الكفاءة، هذه الثقافة المبنية على الانفتاح والتعاون تصبح جزءاً من طريقة الحياة في المؤسسة، ويتم تثبيتها داخل المنظمة من خلال سياسة تحفيز جيدة²، ويوضح (Ng & Chan) أن الثقافة المبنية على الثقة بين الزملاء يمكن أن تساعد بشكل كبير في بناء العلاقات الاجتماعية التي تعمل على مشاركة المعرفة³، أما (politis) أن يرى أن ثقافة الثقة والتعاون تحسن من مشاركة المعرفة والفعالية التنظيمية بصفة عامة، ومنذ أن أصبحت الثقة عنصراً هاماً فإن أبعاد⁴، على أية حال يوضح (Simons & Sveiby) أن مقاومة المشاركة والتي تأتي من عدم الثقة تمثل أقوى العقبات الواجب التغلب عليها عند تطبيق إدارة المعرفة⁵.

يعتبر (wang et al) الثقة مكوناً أساسياً في أي نشاط لمشاركة المعرفة، ذلك أنه داخل البيئة ذات الثقة العالية فإن الأفراد أكثر احتمالاً لأداء السلوك التعاوني وذلك بشرط الاتصال المفتوح حيث يكون لديهم ميلاً مسبقاً لمشاركة المعرفة. ويوضح (Szulanski et al, 2004) أن الاعتقاد السليم بقيمة المصدر الجدير بالثقة تتم مساندته بصورة واسعة في دراسات الثقة والاتصالات في المنظمات حيث أن التجارب المعروفة في مجال الاتصالات توضح أن المصدر الجدير بالثقة يمكن أن يؤثر بصورة جوهرية على سلوك متلقي أو مستلم المعرفة، كما أن إدراك المصدر الجدير بالثقة سوف يؤثر بصورة جوهرية على احتمال التغيير السلوكي لمتلقي المعرفة⁶. وبصورة أكثر وضوحاً واتساعاً يذكر (Roberts) أن هناك ثلاثة ظروف تعتبر شائعة في تعريفات الثقة وتزودنا بأساس من أجل وضع تعريف عام هي: أولاً تعرف الثقة بأنها الإعتقاد المرتبط بالسلوك أو الأفعال، ثانياً تشير الثقة إلى المعتقدات عن السلوك المحتمل من الآخر أو الآخرين والذي يحدث من أجل اتخاذ القرار من جانب الوثائق، ثالثاً الثقة تلائم المواقف بمعنى أن تبادل

¹Mayer.G et al, op cit, p349.

²Leidner. D et al, **The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms**, International Journal of e-Collaboration, Vol 2, N°1, USA, 2006, pp 17-40

³Ng. K & Chua. R.Y, **Do I contribute more when I trust more? A study on two boundary conditions of trust**. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Seattle, 2003, p 63.

⁴politis, op cit, p

⁵Sveiby.K.E & Simons.R, **Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work : an Empirical Study**, Journal of Knowledge Management, Vol 6 N° 5, Boston, 2002, p 19.

⁶Szulanski. G et al, op cit, p 606.

المعرفة وخصوصا الضمنية منها يكون أكثر فعالية مع توافر الثقة بين الطرفين¹. وفي هذا السياق يذكر (Ghoshal&Tsai) أن الثقة تزيد من كمية المعلومات التي يمكن تبادلها. ومن جهته يؤكد (Kramer) أن الثقة تزيد من التعاون مع مصدر تلك المعرفة.²

ويمكننا أن ندرس العلاقة بين إدارة المعرفة والثقة داخل المنظمة من خلال العلاقة بينها وبين الابعاد التي تم دراستها سابقا وفق النقاط التالية:

1-الثقة المعتمدة على القدرة وإدارة المعرفة:

يوضح (Usoro et al) أن الثقة المعتمدة على القدرة تحفز الجماعة على المشاركة والتعلم الموقفي ذلك أن الداخل الجديد لمجموعة العمل يصبح معني لأن يكون بارع، هذه العملية تتضمن تعلم العضو الجديد من خلال التعليم داخل مجال الممارسة المجتمعية³. ومن جهة أخرى ي قدم كل من (Chavis&Mcmillan) وجهه نظر فلسفية للقدرة حيث يناقش عملية الصلاحية الجماعية ووصفاً كيف أن الأفراد يمكن أن يقوموا بتأدية تنوعا من الرياضات النفسية وذلك للحصول على التغذية العكسية وإعادة التأكيد بأن الذي يرونه هو حقيقي وأنه هو نفسه الذي يرى من خلال الآخرين⁴.

2-الثقة المعتمدة على الخيرية وإدارة المعرفة:

وفي بيئة نقل المعرفة على مستوى الوحدة التنظيمية فإن الفرد لا يتوقع الضرر أو الأذى من مصدر المعرفة في حالة فشل نقلها إلى المتلقي أو مستلم هذه المعرفة، هذا إلى جانب أن القصور في الخيرية على المستوى الفردي من التحليل هو الأكثر احتمالا للتحقق وذلك في ظل القصور في الدافعية ومن ثم المجهود اللازم لمساعدة متلقي المعرفة في عملية النقل، وبالتالي يمكن استنتاج أن الخيرية على مستوى الوحدة من التحليل وفي بيئة نقل المعرفة تكون مساوية إسميا مع دافعية المصدر في عملية النقل⁵.

3-الثقة المعتمدة على الأمانة وإدارة المعرفة:

ويفسر (Usoro et al) العلاقة بين إدارة المعرفة والثقة المعتمدة على الأمانة من خلال الفهم الجيد للأمانة، التي تنطلق من التوقع الايجابي المبني والمنطلق من السلوك السابق للموثوق إتجاه الوثائق الذي يخلق

¹ Roberts. J, From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer, Technology Analysis & Strategic Management, Vol 12, N°4, USA, 2000, pp 429-443.

² Kramer. R.M, Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions, Annual Psychologique Review, Vol 50, N° 3, USA, 1999, p 570.

³ Usoro. A et al, Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice, Knowledge Management Research & Practice, Vol 5, N°3, Boston, 2007, pp 199-212.

⁴ McMillan D.W&Chavis D.M, Sense of Community: A Definition and Theory, Journal of Community Psychology, Vol 14, USA, 1986, pp 06-23.

⁵ ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة، دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران، جامعة عين شمس، مصر، 2000، ص 06.

الثقة اتجاه الأفعال القادمة للموثوق، فإذا توقع الفرد أن السلوك المقبل للأطراف الأخرى يكون أقل أمانة مما سبق، أو قد يكون فيه نوع من الانتهازية أو الإهمال لمصلحته تحيزاً لمصلحة الطرف الآخر أو عدم تطابقها مع قيم ه الشخصية ومع قيم المجموعة ، فإن هسيدفعه إلى عدم مشاركة معارفه مع الأطراف الأخرى، وعدم الوثوق في المعارف التي سيقدمونها له، وعلى عكس ذلك تماماً إذا توفرت الثقة المبنية على الأمانة فإنه من المحتمل أن يكون هناك استعداد لضمان التفاعل التعاوني¹.

المطلب الثاني: التحفيز وعلاقته بإدارة المعرفة

أولاً: مفهوم التحفيز

يعرف التحفيز على أنه "كل ما تقدمه الإدارة للعاملين من مكافآت مالية، مادية ومعنوية بهدف توجيه سلوكياتهم للاتجاه الذي يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون بها".² وتعرف الحوافز بأنها الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين³. كما يعرف بأنه عبارة عن "مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ المهام بجد وكفاءة".⁴ هي كلالعوامل الخارجية التي تجعل الفرد يختار التصرف المناسب لتحقيق الهدف⁵.

ويعرف (كيث) الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات⁶، وتعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة ادائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضاً⁷.

ثانياً: أنواع الحوافز

قدمت الدراسات في هذا المجال مجموعة من التصنيفات المعتمدة على مجموعة من المعايير والتي يمكن إختصارها في الجدول رقم (5-1)

¹Usoro, A et al, op cit, p 573

²صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 397.

³فاروق المجدوب، الإدارة العامة- العملية الادارية والوظيفية العامة والاصلاح الاداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2002، ص 342.

⁴علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص 299.

⁵Meignant.A, **Ressources humains : Deployer la strategie**, édition liaisons, Paris, 2000, P 226.

⁶كيث ديفينز، السلوك الانساني في العمل- دراسة العلاقات الانسانية والسلوك التنظيمي، مترجم القاهرة، نهضة مصر للنشر والتوزيع، 1990، ص 638.

⁷موسي اللوزي، اتجاهات الافراد العاملين في المؤسسات الحكومية الاردنية نحو الحوافز، مجلة العلوم الانسانية، دراسات السلسلة أ، مجلد22، العدد 6، الأردن، 1995، ص 376.

الجدول رقم(2-2): تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا

الحوافز	فردية	جماعية
مادية	-الأجر -المكافأة التشجيعية للتفوق في الأداء -البدلات المختلفة للعمل -المكافآت عن طريق الاقتراحات -والاختراعات	-المشاركة في الأرباح -التأمينات ضد المرض والعجز والوفاة -والشيخوخة -الوجبات الغذائية -توفير النقل -العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم -مكافآت عند انتهاء الخدمة -بعثات ومنح دراسية تكوينية
	- الخصم من المرتب -الحرمان من المكافآت أو جزء منها -الوقف عن العمل -تأخير الترقية -تخفيض الدرجة	-الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال
معنوية	-جوائز تقديرية -شهادات الامتياز -الثناء، المدح، التشجيع والشكر أمام الزملاء -الإجازات الاستثنائية -الترقية	-ظروف عمل ملائمة -الإشراك في الإدارة -علاقة طيبة بين الزملاء والرؤساء -نشاطات اجتماعية ورياضية -فترات راحة أثناء العمل -توفير وسائل الأمن -الاهتمام بالشعائر الدينية للعاملين -شعور العاملين بالمساهمة في البناء الوطني -قيادة عالية ذات كفاءة
	-توجيه الإنذار والتوبيخ -التأديب والتهديد -بالعقاب أو الطرد -النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب -نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء	-الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية -التهديد بالعقاب وتوجيه الإنذار -التحويل للتحقيق

المصدر: نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011،

ص 145

1- الحوافز المادية :

والحوافز المادية هيالمقابل المادي الذي تدفعه المؤسسة للعاملين على أساس كمية أو نوعية الإنتاجأو كلاهما، وهذا ما يجعل العاملين يبحثون عن تعظيم منافعهم من خلال زيادة الانتاج، في حين أن التقصير في الإنتاج كما أو نوعا يقابله الحرمان الجزئي أو الكلي.

2- الحوافز المعنوية:

الحوافز المعنوية هي العوامل الخارجية التي تدفع الفرد للقيام بأعمال إضافية دون مقابل مادي وإنما من أجل تحقق إشباع حاجاتأخرى نفسية و اجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون مع زملائه.

3-الحوافز الإيجابية: وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة ،والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءمورغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير¹.

4-الحوافز السلبية: هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الإنصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به .

5-الحوافز الفردية: هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أدائه وإنتاجه ومن أمثلتها:

تخصيص مكافأة موظف الشهر .

تخصيص جائزة لأفضل موظف في الدائرة.

إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

6-الحوافز الجماعية: هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد في وحدة إدارية أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية.

¹فاروق المجدوب، مرجع سابق، ص 343.

²محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة- النظريات، العمليات، الوظائف، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 301.

ثالثاً: علاقة التحفيز بإدارة المعرفة

إن تنوع النظام التحفيزي للعاملين بين مكافئتهم بنقاسم الأرباح أو منحهم أسهم في المؤسسة؛ وبين توفير الدعم النفسي لهم بتقديم الثناء على إنجازاتهم، والاعتراف لهم بقدراتهم على الإبداع وعدم الحاجة لرقابتهم، تجعلهم يقتنعون بتوفر هذه القدرات والمهارات لديهم¹، فترتفع قابليتهم على العمل والتنافس لتطوير مهاراتهم وتقديم أفضل الأفكار، ويزيد استعدادهم للحصول على أكبر قدر من المعلومات وتنمية رصيدهم المعرفي وتعزيز العمل الجماعي².

1- علاقة التحفيز بخلق واكتساب معارف جديدة:

لكي يتم تفعيل نشاطات إدارة المعرفة من خلق ومشاركة وتطبيق المعرفة، وجب على المنظمات أن تنطبق نظام تحفيزي مشجع يعترف بجهود الأفراد الناشطين الذين يعملون على خلق ومشاركة المعرفة مع غيرهم من الزملاء داخل المنظمة³. وعليه فيجب أن يركز نظام الحوافز والمكافآت على تشجيع الأعمال التي تدعم إدارة المعرفة كإكتساب مهارات ومعارف جديدة، والقيام بمبادرات وتحمل مسؤوليات جديدة، والمشاركة في تطوير فريق العمل أو مجتمع التطبيق، ومشاركة الأفكار والآراء مع الزملاء من أجل تطويرها وخلق معرفة جديدة، وتحفيز الموظفين للإبداع وتطبيق تكنولوجيا جديدة⁴.

ومن الأمثلة الناجحة والرائدة في هذا المجال نجد مثلاً لجنة الممارسات التجارية المشروعة في جمهورية كوريا، حيث أن لديها نظام مكافآت للحفاظ على حيوية نظام إدارة المعارف بها من خلال تسجيل المعارف وتقييمها وتداولها، ويأخذ نظام المكافآت شكل "برنامج لتقديم النقاط مقابل المساهمة بالمعارف"، حيث تمنح نقاط بناء على عدد عمليات التسجيل والإحالة والتقييم والتعليق في هذا البرنامج، وفي نهاية العام تمنح مكافأة مادية ومعنوية للموظفين حسب عدد النقاط التي جمعوها، كما تنظم اللجنة المذكورة "مسابقة في المعارف"، حيث يساهم كل موظف بعنصر واحد من عناصر المعرفة خلال فترة محددة، وتقيم كل المعلومات، وتُمنح مكافأة للموظفين المتفوقين في مجال تبادل المعارف.

¹ موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 12، العدد 2، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 80.

² Branch K.M, **Participative management and employee and stakeholder involvement, Management Benchmark Study**, Office of Science, USA, 2002, p 9.

³ APQC, **Stages of Implementation: A Guide For Your Journey to Knowledge Management Best Practices**, APQC's Passport to Success Series, USA, 2000, p 163.

⁴ Moon.H.K & Park. M.S, **Effective Reward Systems For Knowledge Sharing: Facilitating Knowledge Flow at Samsung Life Insurance**, Knowledge Management Review, Vol 4, N° 6, Boston, 2002, pp 22-25.

2-علاقة التحفيز بتشارك وتقاسم المعرفة:

بعض الدراسات التي تعتمد على نظرية الحاجة درست تطوير نظم المكافآت للاعتراف بمساهمة الافراد في خلق وتشارك المعرفة، إلا أننا نجد أن لكل فرد مجموعة من القيم والمعايير، البعض يكون إيجابي والبعض الآخر سلبي، فلأفراد ذوي القيم والمعايير الايجابية يميلون بالفطرة إلى تبادل المعلومات مع الغير ومساعدتهم بغرض المساعدة ويؤدون ذلك بكامل إرادتهم دون الحاجة إلى تشجيع أو مكافأة أو تقدير أو حافز أو إقناعهم، وهم لا يترددون لتبادل معلوماتهم إذا كانت تفيد غيرهم أو تحقق الصالح العام، ويشعرون بالرضا والفخر لمجرد إدراكهم بأن تلك المعلومات تساعد الغير لإتمام وظائفهم بصورة أفضل، وهذا النوع لا يحتاج وسائل تشجيع أو إقناع. ومن جهة أخرى يفتقد الكثير من الأفراد إلى القيم والمعايير الإيجابية للترغبة في تبادل معلوماتهم دون وجود حافز، وهذا النوع من الموظفين لا يصريحون بما لديهم من معلومات بدون تحفيزهم بالمكافآت والتقدير، وبذلك يستطيعون تبادل المعلومات الهامة مع غيرهم ويتوقعون الحصول على مقابل منهم وعندها يشعرون بالسعادة، إلا أنهم غير مستعدين لتبادل المعلومات لمجرد الشعور برضا النفس ومساعدة الآخرين¹.

لأن المعرفة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالذات الانسانية وبطبيعة المهنة، وتبادل المعرفة لا يمكن أن ينساب داخل المنظمة بين الوظائف والمهن بسهولة، لذا وجب تشجيع ذلك من خلال تقديم مكافآت ومحفزات من أجل الموازنة بين الدافع والحافز من أجل مشاركة المعرفة، وهذا ما أكدته الدراسات التي أجريت من طرف المركز الامريكي للإنتاجية والجودة، ومن الأمثلة على المكافآت الجوهرية التي وجدت في الدراسات المبنية على نظرية المكافآت غير الرسمية في الأجل القصير نجد: التعبير عن الشكر لتقاسم المعرفة، الاعتراف للموظفين بأنهم خبراء في موضوع ما، ويجب الاعتراف للفرد أمام فرد آخر ولل فريق أمام فريق آخر²

3-علاقة التحفيز بتطبيق المعرفة:

إن من مميزات الاستقلالية الإدارية أن تتمكن إدارة الموارد البشرية من تقديم أجور ومكافآت جذابة تقدر سلوك الأفراد وتؤثر فيه، ومن المهم كما رأينا سابقا مكافأة سلوكيات خلق وتبادل المعارف وتقديرها، إلا أن الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمات هو وضع تلك المعارف على أرض الواقع من أجل خلق قيمة مضافة، لأن معظم التحفيزات والمكافآت في النظرية الكلاسيكية لا تعترف بمساهمات المعرفة³. فالمكافآت تمثل ردا

¹APQC, op cit, p 164.

²Holowetzki, op cit, p 45.

³ Davenport & De long, **Successful Management Projects**, Sloan Management Review, Sloan, 1998, p 49.

على سؤال عام يتعلق بالفائدة التي سيجنيها الفرد المعني، بمقابل ما ستجنيه المنظمة ككل، فيتعين مكافأة الموظفين على تبادلهم المعارف، كما ينبغي أن تكافئهم على تطبيقها، وتعتبر المنظمات التي تتبع أفضل الممارسات أن المكافأة والتقدير سبيل للاعتراف بقيمة مساهمات الموظفين، وترسيخ الوعي بالعمل الجماعي. يجب أن تكون المكافآت فورية وفي حال كان أداء الفريق جدير بالثناء أو قام برفع الأرباح أو زيادة الفعالية فإن تقديره الفوري يشجع تكرار مثل هذا الأداء منه وفي منظمة زيروكس للنسخ والتصوير نجد التقدير هو العامل المحرك بين مهندسي صيانة التصوير الذين يتولون أعمال الإصلاح والصيانة وغيرها...¹، وتتولى زيروكس أعمال الترميم الدقيقة من خلال طلب من الموظفين بإعداد قائمة بكافة الحلول المتاحة وعرضها على الفريق المناظر الذي يقيمها مع اعتبار عامل الحداثة والجدارة ومدى تطبيق الحل المقدم، وإذا كان الحل جدير بالتطبيق يتم إضافته إلى قاعدة بيانات الشركة ويتم مكافأة المهندس بمنحه مركزا كبيرا لمعالجة المشكلات الخطيرة التي قد تواجه الآخرين في المستقبل².

ومن الامثلة المشهورة ما قامت به شركة (NUCOR Steel) لصناعة الصلب من خلال برنامج (الجوع للمعرفة الجديدة) وهو إنشاء نظام مكافآت فردي للعاملين، من العامل التنفيذي إلى الرئيس التنفيذي، ولم تحدد من خلاله سقف للحوافز، ففي التسعينيات كانت تدفع من 80-150% حافز من الأجر القاعدي، مما جعل عمالها يحصلون على أعلى أجر في قطاع الصلب آنذاك، وكانت الحوافز تقدم بثلاث طرق³:

- في وظيفة الانتاج والاستخراج يمكن الحصول على مكافأة عند إكتشاف طرق جديدة لزيادة الانتاج.
- من منطلق الجودة فإنها كانت تقدم مكافآت لمن يقدم إبتكار يساعد على القيام بالأمر من المحاولة الاولى.

- تقدم المكافآت للابتكارات والمساهمات الجديدة ولكن يجب أن لا نغير المعايير.

وقد أكدت منظمة (APQC) من خلال 30 سنة من الابحاث أن قلة الحوافز والمكافآت يخفض الدافع لدى الأفراد في تقديم معرفة جديدة أو تقاسم معرفهم القديمة، لذى وجب زيادة المكافآت للحفاظ على الدافع وتحفيز السلوك المطلوب⁴، ويرى (Brelade & Harman) أنه من أجل مكافأة إدارة المعرفة على المنظمات إنشاء نظام رسمي ومرن للتعويضات يسمح بمكافأة الموظفين الذين يقدمون معرفة جديدة أو

¹ EARL.M, **Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy**, Journal of Management information Systems, Vol 18, N°1, USA, 2001, p 217.

² EARL.M, op cit, p 218.

³ Gupta & Govindarajan, op cit, p

⁴ Holowetzki, op cit, p 44.

يعملون على تقاسم وتبادل معارفهم، وتطبيقها، ويشمل هذا النظام تقييم الانجازات مقارنة بأهداف المنظمة مقابل المعرفة مثل¹:

- إكتساب معارف ومهارات جديدة.
- تعهد مشاريع ومسؤوليات جديدة.
- المساهمة في المجتمع أو الفريق.
- المساهمة في تطوير موظف آخر.

كشفت الدراسات أنه بغض النظر عن كيفية تصميم نظام لمكافأة جهود المعرفة، إلا أنه من المهم جدا وضع مكافآت لا تظهر تافهة بالنسبة للموظفين، لأن تهامة المكافآت بالنسبة للموظف هو مثل وضع نظام للحواجز بدلا من وضع عوامل مساعدة على التقليل من جهود المعرفة².

المطلب الثالث: تأثير الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي

اختلف الكتاب والباحثون في هذا المجال على وضع تعريف موحد وشامل لمفهوم الهيكل التنظيمي وتتفاوت وجهات النظر بإختلاف منطلقاتهم الفكرية، إلا أنهم يتفقون على أنه وسيلة هامة لدعم وتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال هذه الدراسة سنحاول تقديم بعض التعاريف نذكر منها:

يعرفه (Robert Appleby) الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي³. أما (Free man & Stoner) يرون أن الهيكل التنظيمي يعني الطريقة التي تنتظر من خلالها الإدارة إلى توزيع الأنشطة والتنسيق بينها⁴.

ومن جهته يرى (Schermerhorn) أن الهيكل التنظيمي هو طريقة المنظمة في توزيع الأنشطة والمهام وقنوات الاتصال وتدفق العمل، والعلاقات التي تربط مختلف المستويات الادارية والتخصصات ومجموعات العمل⁵. ويضيف (محمود سلمان العميان) أنها الألية الرسمية التي يتمكن خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين⁶.

¹Brelade.S& Harman. C, **Using human resources to put knowledge to work**, KnowledgeManagement Review, Vol 3.N° 1, 2000, pp 26-29.

² Davenport & De long, op cit, p 52.

³Robert . C.A, Modern, **Business Administration**, 3th ed. Pitman Publishing Ltd. London, 1994, p 75.

⁴Stoner J. A & Feeman R.E, **Management**, 5th ed, Englewood Cliffs Prentice-Hall, Inc, 1992, New Jersey, p 312.

⁵Schermerhorn. J.R, **Management**, 6th ed, John Wiley & Sons Inc, N Y, p 354.

⁶محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 205.

ثانياً: أبعاد الهيكل التنظيمي

بالرغم من إجماع المفكرين والباحثين على أهمية الهيكل التنظيمي ودوره الحيوي في أداء المنظمات وتحقيقها لأهدافها، إلا أنه لا يتوافر إجماع بينهم على ماهية أبعاد الهيكل التنظيمي ،فقد أشار (Robbins) بأن الهيكل التنظيمي يتكون من الأبعاد الأساسية الآتية:¹

- 1 -التخصص في العمل: ويشير إلى أي مدى يتم تقسيم وتجزئة الأنشطة إلى وظائف وأعمال منفصلة.
- 2 -تجميع الأعمال: ويشير إلى الأساس أو الطريقة التي تعتمد لتجميع الأعمال والوظائف.
- 3 -التسلسل الهرمي: وهو خط سلطة متصل يسير من قمة المنظمة إلى أدنى المستويات ويوضح من يتبع لمن، يوضح علاقات التفاعل والتبعية التقليدية مع الافراد.
- 4 -نطاق الإشراف: ويشير إلى عدد المرؤوسين التابعين مباشرة لمدير أو رئيس واحد.
- 5 -المركزية أو اللامركزية : حيث يتم صنع القرارات.
- 6 -الرسمية: وتمثل درجة معيارية الأعمال.

أما الكاتبان (Luthans&Hodgetts) فقد اقترحا ثلاثة أبعاد للهيكل التنظيمي وهي:²

- 1 -الرسمية: وتعبر عن استخدام الهياكل والنظم والسياسات والإجراءات في صنع القرارات والاتصالات والرقابة.
- 2 -التخصص: وتعني محدودية الواجبات والأعمال المحددة بدقة التي يقوم بها الفرد.
- 3 -المركزية: وتعني درجة تمركز القرارات لدى جهة معينة (مستوى القمة).

ثالثاً: تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة

وعى (Becerra et al) أن هناك جوانب عديدة في الهيكل التنظيمي ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وأهمها:³

- 1-التخصص وإدارة المعرفة: يعد التخصص من المبادئ الرئيسة فيتنظيم وتصميم الهيكل التنظيمي إذ يعتبر من الأمور الأولى التي نوقشت في علم الادارة على يد رواد المدرسة العلمية (تايلور ، فايول) فمن المهم جداً أن تقسم أنشطة المنظمة إلى مهام تتوكل للأفراد ، والأهم من ذلك هو تحديد درجة التخصص في هذه الأعمال، فكلما زاد التخصص زاد الروتين والجمود في الوظيفة.ويرى بعض المفكرون في مجال الادارة أن البيئة التي فيها درجة عالية من التخصص لا تساعد على إدارة المعرفة التنظيمية ، إذ يعتقد كل من (Rosenfeld&Wilson) أن التقليل من الجهد البدني والاعتماد على الجهد الفكري، إضافة إلى التقليل من العمل الورقي والاعتماد على العمل الالكتروني يساعد وبشكل كبير على إدارة المعرفة ، ويضيف أن

¹Robbins. S, **Managing Today**, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1997,p216.

²Hodgetts.R.M &Luthans. F,**International Management: Culture, Strategy,and Behavior**, 4thed, Irwin, New York, 2000,p320.

³Becerra F.I et al, **KnowledgeManagement: Challenges, Solutions andTechnologies**, Pearson Prentice-Hall, New Jersey,2004, p.42.

العمال وفي ظل الاقتصاد المبني على المعرفة يشعر بالحاجة للإنجاز ويطمح للنمو وتحقيق الرضا الشخصي، وهذا لا يحدث إلا إذا قدمت له المنظمة مجموعة من الاعمال تتميز بالتنوع والتحدى.¹

كما يشير (Nahapiet&Ghoshal) أن تبادل وتشارك المعرفة لا يكون إلا من خلال تفاعل الفرد مع الآخرين، ويعتبر أن التخصص العالي يحد من فرص إلتقاء العمال، ويقلل من العلاقات المتبادلة، مما يؤثر بشكل سلبي على تبادل وتشارك المعرفة²

ويرى كل من (Tsai&Ghoshal) أن التخصص العالي يجعل الفرد متوقع غير قادر على إنشاء علاقات اجتماعية مع الأفراد وجماعات العمل، وغير قادر حتى على إنشاء علاقات غير رسمية، وكل هذا يعتبر عائق أمام إدارة المعرفة وتطوير الإبداعات³، ضافاً إلى ذلك فإن الفرد في ظل التخصص العالي يكون غير قادر على استخدام ما لديه من معارف وقدرات متنوعة، ال شيء الذي لا ي ساعد على إدارة المعرفة التنظيمية، ويرى (Stewart) بأنه يمكن إثراء وتنمية رأس المال الفكري والمعرفي في المنظمة من خلال طريقتين، الأولى: حينما تستعمل المنظمة المزيد من المعرفة الموجودة لدى الأفراد، أما الثانية: فتتعلق بزيادة عدد الأفراد الذين يعرفون الكثير عما هو جيد بالنسبة للمنظمة والتخصص ال عالي لا يساعد على تطبيق الطريقة الأولى.⁴

2- علاقة تجميع الأعمال مع إدارة المعرفة: يمكن للهيكل التنظيمي أن يعمل على تعزيز إدارة المعرفة من خلال تجميع الأعمال، أو بطريقة أخرى من خلال جماعات الممارسة وهي حالة خاصة من فرق العمل، لأنها تعطي للفرد فرصة الوصول إلى عدد أكبر من الأشخاص الذين يملكون مجموعة متنوعة من المعارف، ولهذا يمكننا القول إن إدارة المعرفة التنظيمية يحتاج إلى العمل الجماعي في شكل فرق عمل من تخصصات مختلفة⁵. ففي الهيكل الوظيفي يتم دمج الوظائف المتشابهة معاً، وهذا قد ينتج عنه خبراء في مجال معين ولكن قد ينتج عنهم عمل سيئ عند ربطهم مع خبراء في مجالات أخرى.

كما أن الهيكل الوظيفي يفتقر إلى السرعة والتكيف، والانسحاب الرأسي للمعلومات (صعوداً في السلم الهرمي ونزولاً) على عكس مفهوم إدارة المعرفة التي تجعل المعرفة تتساقط بسرعة وسهولة بين الوظائف⁶. ويؤكد الباحثين (Kwon& Adler) على أهمية فرق العمل المنطلقة من تجميع الأعمال في إدارة المعرفة، لأنه يتيح الفرصة أمام العمال من تخصصات مختلفة للالتقاء ومناقشة بعض القضايا والحوار وجها لوجه والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة⁷، كما أكدت الدراسات الميدانية لتطبيقات إدارة المعرفة

¹Rosenfeld.R.H & Wilson. D, **Managing Organizations**, 2nded, McGraw, Hill Publishing, London,1999, p.539.

²Nahapiet.J&Ghoshal. S, **Social Capital, IntellectualCapital, and The Organizational Advantage**, Academy ofManagementReview,Vol 23, N° 2, USA, 1998,pp.242-266.

³Tsai.W&Ghoshal. S, **SocialCapital and Value Creation: The Roleof Intrafirm Networks**, Academy ofManagementJournal, Vol 41, N° 4, USA, 1998,pp464-476.

⁴Stewart. T.A, **IntellectualCapital: The New Wealth of Organizations**, Doubleday, NY1997, p87.

⁵Rosenfeld.R.H& Wilson. D. C, op cit, p539.

⁶Stewart. T.A, opcit, p123

⁷Adler. P.S& Kwon. S, **Social Capital: Prospects for New Concept**, Academy of Management Review,Vol 27, N°1, USA, 2002,pp17-40.

على أهمية العمل الجماعي التعاوني في بناء المعرفة، من خلال المشاركة في وضع الأهداف بشكل جماعي والعمل التعاوني على تحقيقها¹، ويعتبر الهيكل المصفوفي واحد من النماذج المساعدة على إدارة المعرفة، لأنه يشجع على تكوين فرق عمل من تخصصات مختلفة تتقاسم معارف متنوعة².

3-درجة الرسمية وإدارة المعرفة: في هذا الباب القاعدة تقول أنه كلما زادت درجة الرسمية زاد الروتين والجمود في العمل، وبالمقابل انخفض مستوى العمل ال فكري وانخفضت معها درجة الاستقلالية و روح المبادرة والاجتهاد لدى الفرد، ومن ناحية أخرى فان درجة الرسمية العالية تقلص من فرص الاتصال والتفاعل والمناقشات والحوار مع الآخرين، وكل ذلك لا يشجع ولا يساعد على إدارة المعرفة التنظيمية، وقد أكد الباحثون على أن درجة الرسمية العالية تزيد من شعور الفرد بالعزلة والغربة وعدم السيطرة على عمله، كما أن الرسمية العالية تؤدي إلى التبعية والخضوع الزائد من قبل الفرد، وهذا لا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة³.

4-المركزية وإدارة المعرفة: كلما زادت درجة المركزية في المنظمة قلت فرص الأفراد في المستويات الدنيا في المشاركة، والمساهمة في صنع واتخاذ القرارات ووضع الأهداف التنظيمية وإدارة شؤون المنظمة، وهذا كله قد يؤثر بشكل كبير على الحوار والمناقشة ، وهذا ما يؤثر بدوره على فرص مشاركة وتقاسم ونقل المعرفة والمعلومات بين العمال والمستويات المختلفة.

ويرى (De Long & Fahey) بأن تبني مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية يتطلب وجود هيكل تنظيمي يشجع على مشاركة وتبادل المعرفة والبحث عنها في كل أنحاء المنظمة بالإضافة إلى مناقشتها وربطها، من خلال فتح الحوار و النقاش بين الأفراد في شتى المستويات التنظيمية ، وأن كلما زادت درجة المركزية في الهيكل التنظيمي صعبت بطء الاتصالات بين الأفراد والمستويات الأخرى، مما يقلص من فرص تفاعل الأفراد وتبادل المعلومات والأفكار وبالتالي تقاسم المعرفة بين العاملين والوحدات المختلفة⁴.

5-وحدة مسؤولية عن إدارة المعرفة: لقد أكد الكثير من الباحثين على أهمية وضرورة إدارة المعرفة من خلال وضع وحدة أو هيئة تنظيمية متخصصة تتولى مسؤولية إدارة المعرفة والسهر على تنظيمها وتنسيقها، ويعتقد (Stewart) بأنه لا يمكن للمنظمة أن تتبنى إدارة المعرفة دون وجود مدير للمعرفة، ويجب أن تكون هناك جهة متفرغة ومسؤولة عن إدارة المعرفة في المنظمة⁵، كما يرى كل من (Davenport & Prusak) أن تطوير معرفة المنظمة واثرائها ينطلق من تخصيص أدوار ووظائف خاصة تعمل على إنجاز ومتابعة نشاطات اكتساب المعرفة وتوزيعها واستخدامها⁶، وأكدت التجارب أن فشل جهود إدارة المعرفة في الماضي في كثير من الأحيان يرجع إلى عدم وجود شخص أو جهة متفرغة ومسؤولة عن إدارة المعرفة. ويؤكد (Fernandes-Becerra et al) على أن وجود هيئة متخصصة ومتفرغة على مستوى ال هيكل

¹Nahapiet. J & Ghoshal. S, op cit, pp242-266

²Becerra-Fernandez et al, op cit, p42.

³Scott. R, **Organizations: Rational Natural and Open Systems**, 2nd, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992, pp317-318.

⁴De Long. D.W & Fahey. L, **Diagnosing Cultural Barriers To Knowledge Management**, Academy of Management Executive, Vol 14, N° 4, USA, 2000, pp113-127.

⁵Stewart. T.A, op cit, pp124-125.

⁶Davenport. T. H & Prusak L, op cit, p107.

التنظيمية مسؤوليتها الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة، من شأنه أن يطور ويدعم خلق وتبادل وتطبيق المعرفة في المنظمة¹.

المطلب الرابع: حاجة إدارة المعرفة لنظم وتكنولوجيا المعلومات

من خلال هذا المبحث سنحاول تقديم مفهوم نظم وتكنولوجيا المعلومات وأهم التطبيقات التي قدمها الباحثون في سبيل دعم عمليات إدارة المعرفة.

أولاً: مفهوم نظم المعلومات:

عرف (Le Moigne) نظم المعلومات بأنها "مجموعة من المعلومات سواء كانت رسمية أو غير رسمية مهيكلية أو غير مهيكلية تناسب داخل المنظمة، أو بين المنظمة ومحيطها"². وعرفها (R. Reix) على أنها "مجموعة منظمة من الموارد: مادية، برامج، أفراد، إجراءات، تسمح باكتساب ومعالجة وتخزين وإيصال المعلومات في شكل بيانات، نصوص، صور، أصوات... الخ داخل المنظمات"³. ويعرفها (الصباغ) على أنها "بيئة تحتوي على عدد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها ومع محيطها بهدف جمع البيانات ومعالجتها حاسوبياً وإنتاج وبحث المعلومات لمن يحتاجها لصناعة القرارات"⁴. كما يعرفها (الحسنية) بأنها "النظم الرسمية وغير الرسمية التي تمتد الإدارة بمعلومات سابقة، حالية وتنبئية في صورة شفوية أو مرئية للعمليات الداخلية للمؤسسة ولعناصر البيئة المحيطة بها، بهدف دعم الإداريين وبخاصة المدراء والعناصر البيئية الأساسية، وإتاحة المعلومات الدقيقة والواضحة، في إطار الوقت المناسب لمساعدتهم على إنجاز العمل والإدارة واتخاذ القرارات"⁵.

ثانياً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

هي تمثيل للجانب التكنولوجي لنظام المعلومات (وتستخدم أحياناً كبديل لنظم المعلومات)، وبينما اعتمدت مهمة معالجة البيانات واختزان المعلومات وتحديثها واسترجاعها وتوصيلها إلى المستفيدين على الأساليب اليدوية لفترات طويلة من الزمن، والتي أثبتت محدوديتها وعجزها عن إنجاز هذه المهمة على النحو المطلوب بخاصة بعد الازدياد الهائل في حجم ونوع البيانات، وبات الوضع يحتم ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطبيقات نظام المعلومات⁶، ويعبر عنها (Laudon&Laudon) بأنها

¹Becerra-Fernandez. I et al, opcit, p42.

²Maryse Salles, **Stratégies des PME et intelligence économique- une méthode d'analyse du besoin**, 2^{ème} édition, Economica, Paris, 2006, p14.

³Reix.R, **Systèmes d'information et management des organisations**, 4^{ème} éd, Vuibertédition, Paris, 2002, p75.

⁴عماد الصباغ، **نظم المعلومات - ماهيتها ومكوناتها**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 11.
⁵سليم الحسنية، **نظم المعلومات الإدارية**، إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، ط3، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 54.

⁶محمد آل فرج الطائي، **المدخل الى نظم المعلومات الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 152.

المكونات المادية للحاسوب، والبرامجيات، البيانات وتقانة الخزن وتوفير محفظة لمشاركة موارد تكنولوجيا المعلومات للمنظمة"¹.

ويقصد بتكنولوجيا المعلومات مجموعة من الأفراد، والبيانات، والإجراءات، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوية من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة²، وبنفس الاتجاه يذهب (Turban) إذ يعرفها بأنها، الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات الذي يشمل المكونات المادية، البرمجيات، قاعدة البيانات، الشبكات والوسائط الأخرى"³. أما (الزعبي) فينظر إليها " بأنها مجموعة من الادوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها ونقلها شكل الكتروني سواء اكانت بشكل نص أو صوت أو صورة أو فيديو وذلك باستخدام الحاسوب"⁴،

ثالثاً: دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في دعم عمليات ادارة المعرفة

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال من الأعمدة الأساسية لكفاءة وفاعلية المنظمات الحديثة، وهي تدعم التطبيقات الحديثة لإدارة الأعمال بما في ذلك إدارة المعرفة، حيث أن هذه الأخيرة تستخدم تكنولوجيا المعلومات لجمع وتدوين المعلومات والمعرفة وتحديد قيمتها، ونشرها داخل المنظمة لكي تكون مجهزة وقادرة على تقديم عمليات مبدعة أكثر ومنتجات وخدمات عالية الجودة ومفخرة ومنافس قوي في الاسواق. وقد اهتم الباحثون بأنظمة تكنولوجيا المعلومات الاتصالات التي تقدم الدعم والإسناد إلى عمليات إدارة المعرفة، وتقضي مجالات استفادة إدارة المعرفة من تطبيقات نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد صنفها (Laudon&Laudon) إلى مجموعة من الأنظمة وهي: أنظمة المكتب، وأنظمة عمل المعرفة، وأنظمة تعاون المجموعة، وأنظمة الذكاء الاصطناعي⁵، وتطرق باحثون آخرون إلى مفردات هذه الأنظمة وإدراج عدد من الأنظمة الفرعية التي تقدم استخدام افضل للمعرفة من خلال تحويلها إلى منتج ملموس... وهذا ما يؤكد تزايد استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل منظمات اعمال اليوم.

1- دور تكنولوجيا المعلومات في خلق واكتساب المعرفة:

إن خلق المعرفة هو مدى قدرة المنظمة على اكتساب أو تكوين رصيد معرفي جديد، نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى الأفراد، والمعرفة المعلنة (الرسمية)، التي تمثل رصيد المنظمة من خبراتها وتعاملاتها وقراراتها وسياساتها... وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكل أنواعها وتطوراتها، من الدوافع

¹Laudon. K.C&Laudon.J.P, **Management information systems-managing the digital firm**, Pearson Prentice Hall, USA,2004,p 14.

²Szymanski. R.A et al, **Computers & Information Systems**, Prentice Hall, USA, 1995, p 580.

³Turban.E et al, op cit, p 19.

⁴حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية -مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 23.

⁵Laudon .K.C&Laudon .J.P, op cit, p 316.

الأساسية في تمكين المنظمات وحتى الأفراد من بناء وتوليد المعرفة، واستخدام الحلول التكنولوجية لبعض من عناصر بناء وخلق المعرفة، كالمؤتمرات والحوارات والمناقشات على الخط المباشر التي تتيحها الإنترنت والشبكات التكنولوجية الأخرى.¹

ومن أهم العمليات التي تساهم وبفاعلية في تحويل وخلق المعرفة، نذكر ما يلي:

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية (عملية التوجه الجماعي المشارك)، وهو عادة يحصل بين الأشخاص الذين لهم ثقافة مشتركة، ويستطيعون العمل معا بشكل فعال ومؤثر. ومن الأمثلة على النشاطات النموذجية التي يتم فيها التشارك بالمعرفة الضمنية اجتماعات فرق العمل التي يتم فيها وصف التجارب ومناقشتها، مع الكثير من التواصل وتبادل الآراء والأفكار بين المشاركين.

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة (عملية التجسيد والإظهار)، إذ أنه من الصعب تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، ولكن من خلال التفهم والإدراك، والإثارة والانتزاع، والربط بين الألفاظ والسلوكيات يمكننا من الحصول على المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة معلنة.

- تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة (عملية التوحيد والتوافق) ويتم ذلك من خلال اللقاءات والاجتماعات، الوثائق، البريد الإلكتروني، التعلم والتدريب المباشر وغيرها من وسائل الاتصال المباشرة.

- تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية (عملية التوجه الذاتي الداخلي)، وهنا ينبغي على الأفراد فهم المعلومات والمعرفة المعلنة وتوليد معرفة أخرى منها خاصة بهم، فعن طريق قراءة الوثائق، أو فهم الطرائق والأفكار يمكن لبعض الأشخاص أن ينتجوا معرفة ضمنية جديدة، أو معرفة مضافة خاصة بهم.

2- دور تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة:

هي محاولة جمع معارف المنظمة في مخزن واحد يطلق عليه إسم قواعد البيانات أو منجم البيانات أو مستودع البيانات، الذي يساعد المنظمة على تعزيز وتوحيد المعرفة المتوفرة لديها، وكذلك جعلها أكثر فاعلية وقوة، ومن هذا المنطلق فيمكننا اعتباره الوسيلة التي تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في موقع واحد، بغرض إدارتها بشكل فعال، واستثمارها من قبل المنظمة، وباستخدام هذا النوع من الوسائل، فإن المعرفة المستقاة من عدة مصادر متنوعة، والموثقة بأشكال مختلفة (التقارير، والعروض، والمذكرات، والمقالات)، كلها بالإمكان ترقيمها وحوسبتها، ووضعها في موقع مركزي بغرض تسهيل تخزينها واسترجاعها. تحتوي قاعدة المعرفة على مجموعة من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين، ويتم تطوير قاعدة مستقلة لكل مجال معرفي لتمثل الخبرة التي اكتسبت من العمل والبحث في مجال معين على أن تتضمن القاعدة أكبر قدر من المعرفة يمكن الحصول عليه في المجال المحدد، وهناك أساليب عديدة لتمثيل معرفة الخبراء مثل

¹عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 118.

القواعد والحقائق والأطر¹، ويجب التمييز بين قاعدة معرفة المنظمة وقاعدة معرفة النظم الخبيرة، إذ إن قاعدة المعرفة التنظيمية تكون أكثر اتساعاً وعمومية وتحتوي على المعرفة المجمعة والمكدسة لحل مشاكل متعددة من ذلك يمكن القول بأن تمثيل المعرفة في قاعدة البيانات يأتي بعد الحصول عليها من الخبراء والمصادر الموثوقة وبطريقة يمكن فهمها ثم ترجمتها إلى قواعد أو إلى صور أخرى من تمثيل المعرفة².

ويمكن إجمال أهم الفوائد المعرفية لمستودع البيانات فيما يلي:

- يعمل على تأمين المعلومات المطورة والمحسنة.
- تأمين القدرات والإمكانات اللازمة لنمذجة البيانات وإعادة نمذجتها.
- يمكن المنظمة من استخدام طريقة المعالجة التحليلية المباشرة، التي تؤمن معالجة وتحليل كميات كبيرة من البيانات من زوايا وأبعاد مختلفة في آن واحد.

3- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تبادل وتشارك المعرفة :

يعتبر دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من الأمور المهمة في نقل المعرفة والتشارك فيها، ولتأمين ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار الجوانب التالية:³

- استجابة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتناسبها مع احتياجات المستخدم الآنية والمستقبلية؛
- وجود بنية أو هيكلية للمحتويات والمضامين تسهل الوصول إليها (الفهرسة والتصنيف..)
- دقة المعايير التي تضمن نوعية المضامين والمحتويات؛
- تكامل تكنولوجيا المعرفة مع التكنولوجيا المتوفرة؛
- القدرة والقابلية على التوسع والتطور باستخدام الشبكات الإلكترونية الملائمة؛
- التوافقية في الأجهزة والبرمجيات؛
- التناغم والانسجام بين التكنولوجيا المستخدمة وقدرات المستخدمين، بهدف الاستثمار الأمثل للوسائل التكنولوجية المتاحة.

¹ نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية-مدخل معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 163.

²Turban.Eet al, op cit, p 350.

³عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 118.

4- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيق المعرفة :

إن الهدف الأساس من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة واستخدامها، إذ أن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة معينة أو لحل مشكلة قائمة¹.

ولتحقيق هذا الهدف يجب أن يتم في المنظمة تعيين مدير للمعرفة، والذي يقع على عاتقه واجب الحث على التطبيق الجيد والتنفيذ الدقيق للمعرفة، ويمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تساهم في الاستخدام الفعال للمعرفة، مكانات نذكر من أهمها من خلال ما توفره من فرص وامكانات نذكر من أهمها:

- خلق فرص التعاون والتنسيق الجماعي بواسطة التكنولوجيات المتعلقة بذلك، مثل: البريد الإلكتروني، المؤتمرات عن بعد، المؤتمرات الفيديوية، والبرمجيات الجماعية.
- الذكاء الاصطناعي بمختلف تطبيقاته، والذي يمكن تعريفه بأنه تلك الجهود والمحاولات المبذولة في تطوير نظم المعلومات المحوسبة، على مستوى الأجهزة والبرمجيات، بطريقة تجعلها تتصرف كالإنسان.
- النظم الخبيرة باعتبارها إحدى أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي، والتي هي عبارة عن نظم معلومات محوسبة، كثيفة المعرفة، تقدم حلولاً للمشاكل عن طريق الحصول على المعرفة في مجال أو ميدان معين ومحدد من خبرة الإنسان.

ومن أهم نتائج التطبيق الجيد لمعارف المنظمة يمكن أن نذكر : تحسين عملية اتخاذ القرار، تشجيع الإبداع والابتكار، وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن أن نقدم مجموعة من التطبيقات العملية لتكنولوجيا المعلومات التي تلعب دور هام تدعيم عمليات إدارة المعرفة من خلال الجدول التالي:

¹صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص. 78.

جدول (2-3): الأنظمة التكنولوجية ودورها في عمليات إدارة المعرفة

ت	عمليات إدارة المعرفة	أنظمة IT الأساسية	أنظمة IT الفرعية	دور أنظمة إدارة المعرفة المعتمدة على الحاسوب
1	ابتكار المعرفة	أنظمة عمل المعرفة	- التصميم بمساعدة الحاسوب. - تطبيقات الواقع الافتراضي	تجهيز عمال المعرفة بالمخططات، التحليلات، الاتصالات، أدوات التوثيق الإدارية وكذلك السبيل للموارد الداخلية والخارجية للبيانات لمساعدتهم لتوليد افكار جديدة.
2	الحصول على المعرفة وترميزها	أنظمة الذكاء الاصطناعي	- الانظمة الخبيرة - نظام المنطق الضبابي - الشبكات العصبية - الخوارزميات الجينية.	تساعد انظمة الذكاء الاصطناعي في استنباط المعرفة والحصول عليها من الخبراء البشريين، وابتعاد النماذج والعلاقات من الكمية الهائلة من البيانات، ويقوم نظام دعم القرار بتحليل قواعد بيانات كبيرة يمكن استخدامها لاكتشاف المعرفة.
3	خزن المعرفة	أنظمة قاعدة المعرفة	- الحقائق - القواعد	تأسيس قواعد معرفة منظمية للمعرفة لخزن المعرفة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي يجري تصنيفها وصيانتها بشكل كامل.
4	مشاركة المعرفة	أنظمة المشاركة الجماعية	- أدوات التعاون عبر الشبكة - الانترنت	تساعد في امكانية دخول العاملين (متعددين) والعمل في الوقت ذاته على نفس الوثائق من مواقع مختلفة واجراء التنسيق اللازم لانشطتها.
5	نشر وتوزيع المعرفة	أنظمة المكتب	- معالج الكلمات - الناشر المكتبي - التنظيم الالكتروني للمواعيد - نظام ادارة الوثائق	تقويم انظمة المكتب وادوات الاتصالات بتوزيع الوثائق والصيغ الاخرى من المعلومات من خلال عمال المعرفة والمعلومات وربط المكاتب عبر وحدات العمل الاخرى داخل وخارج المنظمة.

المصدر: سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص 238.

من خلال الجدول نلاحظ أن الأنظمة المساعدة على خلق وابتكار المعرفة هي:

أ- **نظم التصميم بمساعدة الحاسوب:** يستعملها الباحثون ومصممو المنتجات، المحللون الماليون وتعتمد على تكنولوجيا حاسوبية عالية من أجل تقديم الرسوم البيانية المتقدمة، أدوات التحليل، أدوات إدارة الوثائق والاتصالات بشكل سريعاً بأشكال مختلفة العادية وثلاثية الأبعاد.

ب- **أنظمة الواقع الافتراضي:** هي أنظمة تفاعلية بين المستخدم والحاسوب عبر تكنولوجيا متطورة تجعله يدخل في بيئة افتراضية ذات ثلاثة أبعاد وذلك من خلال التأثير والتأثر بها وذلك بالزمن الحقيقي¹، وتستخدم في التدريب الفضائي، صنع التصاميم، المجالات الطبية، الإظهار العلمي والتحكم عن بعد.

ج- **النظم الخبيرة:** هي تجميع لكم كبير من المعلومات من مجموعة من الخبراء في مجال معين من خلال نظام معلومات لحل المشاكل، ويستخدم هذا النظام في صناعة قرارات عالية الجودة باستخدام عدد قليل من الناس.²

د- **نظام المنطق الضبابي:** تحاول محاكاة الانسان في تعامله مع البيانات والمعلومات غير المكتملة او صحيحة جزئياً ويستعمل هذا النوع من الانظمة في حل المشاكل غير المهيكلة مع معرفة ناقصة³، وهي تعتمد على تكنولوجيا تجيز الغموض لحل المشاكل التي لم يتم حلها سابقاً.

الشبكات العصبية: تحاكي هذه التقنية تعامل الانسان مع المعرفة غير الصريحة في مجال معين اذ تتطلب منه هذه المواقف الاستعانة بخبراته السابقة والتعلم مما يفعله في مثل هذه المواقف والتي قد لا تحتاج إلى صورة طبق الاصل منها، وتكون النتائج تمثيلاً للمعرفة يعتمد بشكل متوازي مكثف واسترجاع سريع لكميات كبيرة من المعلومات ومقدرة على تمييز الأنواع المختلفة اعتماداً على الخبرة⁴. وهي تشبه في بناءها الشبكة العصبية للإنسان وهي عبارة عن معالجات تعتمد على الحاسب الآلي والبرمجيات، ويمكن لهذه الشبكة أن تعالج كم كبير من المعلومات في وقت واحد ومن جهات مختلفة من المنظمة، ويمكن ان تتعلم تنظيم المخططات والبرامج نفسها لحل المشاكل ذات العلاقة بها⁵.

هـ- **الخوارزميات الجينية:** هي مجموعة من التعليمات التي تكرر لحل المشكلة وتشير كلمة (Genetic) إلى سلوك الخوارزميات التي يمكن ان تشبه العمليات البيولوجية للتطور والهدف الاساسي للخوارزميات الجينية هو تطوير نظم توضيح التنظيم والتطبيع الذاتيين على الاساس الواحد للكشف على البيئة بطريقة تشبه الكائنات البيولوجية ويوفر تحقيق مثل هذا الهدف امكانية خاصة في تمييز الانماط، والتصنيف والمصاحبة أي أن النظام يصبح قادراً على أن يتعلم كيف يتأقلم مع التغيرات⁶.

¹ نجوم الخباز، الواقع الافتراضي، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002، ص 15.

² Laudon&Laudon, op cit, 2004, p 327.

³ O'Brien J.A, **Introduction to Information Systems**, McGraw-Hill, Irwin, USA, 2003, p 316.

⁴ افرام توربان وآخرون، تقنية المعلومات في إدارة الشركات، ترجمة قاسم شعبان، ج 1، دار رضا للنشر، دمشق، 2000، ص 8.

⁵ O'Brien J.A, op cit, p 313.

⁶ افرام توربان وآخرون، مرجع سابق، ص 938.

و- **قواعد البيانات التنظيمية:** تحتوي قاعدة المعرفة على مجموعة من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين ويتم تطوير قاعدة مستقلة لكل مجال معرفي لتمثل الخبرة التي اكتسبت من العمل والبحث في مجال معين على ان تتضمن القاعدة اكبر قدر من المعرفة يمكن الحصول عليه في المجال المحدد وهناك اساليب عديدة لتمثيل معرفة الخبراء مثل القواعد والحقائق والأطر¹.

ز- **ادوات التعاون عبر الشبكة:** يستعمل هذا النوع من التعاون الشبكي في المؤسسات الاستشارية، والقانونية، البورصات، ومؤسسات إدارة الأموال، من خلال الاعتماد على ثلاثة مبادئ هي : الاتصالات،التعاون، التنسيق، والتي تسمح للمستخدمين ان يعملوا معاً في التوثيق، الجدولة، اللقاءات، ملفات الدخول المشترك، قواعد البيانات المشتركة، والبريد الالكتروني، ووجدت المنظمات أن أنظمة المشاركة الجماعية تمثل قوة خاصة لدفع الموجودات المعرفية، من خلال الحوارات الجماعية، النشر عبر الشبكة وعقد الملتقيات والمؤتمرات المباشرة (On line) والمحادثة التلفونية والفيديو كل هذه الادوات تلائم بشكل جيد المشاركة الجماعية وتعد بدائل منخفضة التكاليف للعمل الجماعي.

ح- **الانترنت ومعرفة المنظمة:** تعتبر الانترنت واحدة من التقنيات التي تعتمد عليها المنظمات في إدارتها لمعرفتها التنظيمية، وهذا من خلال توفيرها للنصوص، الصوت، الفيديو، الشرائح الرقمية مشاركتها وعرضها عبر واجهة بينية تقليدية بسيطة. إن بيئات معرفة المنظمة غنية جدا وواسعة ولذلك تعتمد بعض المنظمات على بوابات شراكة متخصصة لمساعدة الافراد علما لإبحار عبر مصادر متنوعة للمعرفة من خلال توجيه الافراد نحو مواضيع معينة للمعرفة، ومساعدتهم على الاحساس بحجم المعلومات المتاحة وتعرض لهم أيضا كيفية الوصول إلى معرفة المنظمة.

ط- **معالج الكلمات:** يعرف معالج الكلمات بأنه مجموعة من المكونات المادية للحاسوب والبرمجيات التي تقوم بإنشاء النصوص الكتابية والقدرة على عرضه ا من خلال الشاشة وتصحيحها وتخزينها على وسائط التخزين واسترجاعها وتشغيلها وطباعتها ... الخ، والتي تساعد في اعداد التقارير، قوائم الاسعار، اضافة إلى المساعدة في الاتصالات بين المنظمات.

ي- **الناشر المكتبي:** أصبحت برامج النشر المكتبي الوسيلة الوحيدة العلمية السهلة لوضع مستندات ووثائق يمتزج فيها النص مع الرسوم والصور، وتقدم امكانات كبيرة للبحث والاسترجاع وسرعة الوصول إلى البيانات المطلوبة وتوفير سهولة كبيرة في تحديد البيانات والمعلومات والمعرفة في إرسال وتوصيل الوثائق اما عن طريق الشبكات او الاقراص الممغنطة .

¹ نجم عبد الله الحميدي وآخرون، مرجع سابق، ص 163.

ك- نظام إدارة الوثائق: ويستخدم لنقل صور الوثائق إلى أشكال رقمية ويستعمل في خدمة شبكة العمل لتحرير البيانات الرقمية في قرص التخزين الليزري والعمل على توفير المعلومات والمعرفة لمستخدميها الذين يتعاملون مع هذا النظام بالمحطات الطرفية. ويفيد هذا النظام بتصوير الوثائق التاريخية المهمة وتخزينها ومن ثم استرجاعها عند الحاجة إليها¹.

المطلب الخامس: المشاركة وإدارة المعرفة.

أولاً: المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات.

ويقصد بها إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية ، فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المنشأة هما الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المنشأة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ فيها بما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما².

تعرف على أنها الاعتراف القانوني لمجموع العاملين في المشروع بدور منظم ودائم في وضع السياسة العامة الملزمة لسير المشروع. أو في إدارته العادية على نحو ينقص من سلطات رأس المال المطلق في حكم المشروع واتخاذ القرارات فيه طبقاً للنظرية التقليدية³.

وقد عرف (Keith & Girling) النمط التشاركي في الإدارة على أنه "ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة وفي عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها"⁴.

ثانياً: المشاركة في الاجتماعات

وهي تعتبر من أساليب الإدارة التشاركية المباشرة، لأن تعطي المرؤوسين فرصة التعبير عن وجهات نظرهم مباشرة دون وسيط. لأن تعد الاجتماعات الدورية المفتوحة على صعيد الأقسام والإدارات المختلفة، فيساهم الجميع بآرائهم بصورة مباشرة حتى يتم الاتفاق على الرأي النهائي، هذا الأسلوب يعطي فرصة المبادرة لكل العاملين، وينمي لديهم الرغبة والقدرة على التعامل والمساهمة في التطوير والتحديث⁵.

¹ نجم عبد الله الحميدي وآخرون، مرجع سابق، ص 142.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 295

³ بشير الخضر، المشاركة في الإدارة العامة، المجلة العربية للإدارة، العدد 9، عمان، 1986، ص 83.

⁴ Keith & Girling, R, Educational Management and participation, Allyn & Bacon, USA, 1991, p27.

⁵ Crittendon, R, The new manager starter kit – Essential tools for doing the job right, published by AMACOM, N Y, 2002, p97.

1 -أنواع الاجتماعات:

وهناك أربعة أنواع من الاجتماعات، يصمم لكل واحد منها لتحقيق غرض معين ويدار بطريقة تختلف عن الأنواع الأخرى:

- أ- **الاجتماعات الإعلامية:** وتستخدم هذه الاجتماعات لتوصيل معلومات إلى المشار كئينفي الاجتماع ، قد يحضر هذه الاجتماعات عدد كئير من الناس للاستماع إلى ما يقال .ليس هناك مجال للأسئلة في هذا النوع من الاجتماعات. لابد أن تكون مستعداً لكي تجذب الانتباه وتوصل المعلومة بوضوح
- ب- **اجتماعات المناقشات:** وتستخدم لتبادل الأفكار والآراء والمشاعر والمعلومات المتعلقة بموضوع معين من أجل تأكيد الفهم الكامل ، ولا ينتج عن هذه الاجتماعات قرار أو خطة عمل، هناك نوعان من التطبيق لهذا النوع من الاجتماعات.

- إيضاح موضوع معين لأعضاء الجماعة مثل إجراء سياسة معينة.
- فهم وجهات نظر الآخرين أو الحصول على معلومات قبل اتخاذ قرار ما.
- حيث ينبغي توفير مناخ إيجابي تعاوني ألي يشعر المشاركون في الاجتماع بالراحة عند إبداء آرائهم.
- ج- **اجتماعات حل المشكلات:** تستخدم هذه الاجتماعات لتجميع المعرفة المتوفرة لدالمشاركين فيها. عندما لا نكون على يقين بخصوص سبب المشكلة، أو إذا كان هناك عدقوسائل مختلفة لمعالجتها، يمكن أن يسهم هذا الاجتماع في إيجاد الحل الأفضل. ويجب أن يقتصر هذا الاجتماع على الأفراد الذين لديهم مع ارف مفيدة متعلقة بالموضوع.

2- دور الاجتماعات في تبادل المعارف:

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة هي البحث عن المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل بيئة الأعمال بما في ذلك الانترنت أو أي شبكة معلومات داخلية التي تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته. ومن الطبيعي أن تؤدي الاجتماعات لمختلف المراتب والمستويات دورا مهما في تبادل المعلومات والمعارف والآراء وأن يسهم ذلك في صناعة القرارات من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس وفي شكل أفقي¹، حيث تعتبر الاجتماعات فرصة كبيرة بالنسبة للعاملين لتبادل المعارف خاصة الضمنية منها.

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009، ص92.

ثالثاً: المشاركة في القصص

1- مفهوم القصص التنظيمية :

تلعب القصص التنظيمية (Organizational Stories) دوراً جوهرياً في المنظمات التي تتميز بحاجتها إلى خاصيتي التعلم والتعاون بين أعضائها بوصفها جزءاً من تخطيطها للأعمال والوصول إلى قواعد وقيم وثقافة تنظيمية تتمثل بمنع حدوث المشكلات، بدلاً من حلها بعد وقوعها. إذ تعرف القصص التنظيمية حسب (Campbell) على أنها سرد تفصيلي للإجراءات التي اتخذتها الإدارة السابقة، بما في ذلك التفاعلات بين الأفراد، وغيرها من الأحداث التنظيمية الداخلية والخارجية، والتي يتم تناقلها بصورة رسمية أو غير رسمية داخل المنظمات¹، أما (Leticheet al) فيروا أن القصص التنظيمية هي شبكات للإجراءات الجماعية تستخدم المعالجات النفسية ومصممة لمساعدة الأفراد في فهم حياتهم والأشياء من حولهم في إطار انتماءهم لمنظماتهم².

2- سرد القصص والمعرفة:

يرى (Becerra-Fernandez & Sabherwal) أن القصص التنظيمية عادة ما تعكس أعراف وقيم وثقافة المنظمة يجعل أسلوب سرد القصص من المعلومات والمعرفة أكثر قيمة، وهو طريقة جذابة ومسلية لأنها تتصل بسهولة مع الإدراك الشخصي للفرد، فضلاً عن التفاصيل السياقية الغنية المشفرة فيها، لذلك يعد سرد القصص الآلية المثلى لالتقاط واكتساب المعرفة الضمنية والصريحة، فضلاً عن إيصال المعايير والقيم والنظم الإدارية التنظيمية (الكيفية التي تنجز بها الأشياء). ولكي تكون هذه القصص فعالة لابد أن تتصف بكونها لها هدف محدد، وتحتوي على أمثلة للتغيير الناجح، وتناقش أسئلة من، وماذا، ومتى لإثراء المستمع بالتفاصيل، كما يفترض أن تشتمل على الثمن الذي يدفع عند الفشل. إذن فهي تناقش أفضل الممارسات والدروس المتعلمة من خلال بناء الذاكرة التنظيمية³. أما (Sims) سرد القصص يعمل كمحفز للتعلم ذي الحلقة المزدوجة لدى الأفراد، فالمرة الأولى يتم نقل الأفكار والرؤى من خلال القصص، وفي المرة الأخرى للتعلم، إذ يتم تحفيز قيم الأفراد باتجاه طرح التساؤلات في سياق الذاكرة الفردية لتوليد معرفة جديدة⁴.

¹Campbell.M, **Storytelling as Knowledge Transfer in Medical Context**, Knowledge about Knowledge, Knowledge Management in Organization Course, Rutgers - the state University of New Jersey, USA, 2008, p 47.

²Letiche. H et al, **Workplace learning: Narrative and professionalization**, Journal of Organizational Change Management, Vol21, N°5, USA, 2008, P 642.

³Becerra-Fernandez.I & Sabherwal. R, **Knowledge Management: Systems and Process**, 2nd Ed, M.E. Sharpe Inc, NY, 2010, p 126.

⁴ Sims. D, **Between the millstones: A narrative account of the vulnerability of middle managers storying**, Human Relations, Vol56, N°10, USA, 2003, P 1198.

رابعاً: التشارك في اللغة.

1 مفهوم اللغة: يشير (إميل بديع) إلى علماء اللغة لم يتفقوا على تعريف واحد للغة، ويعود عدم اتفاقهم إلى ارتباط علم اللغة بعلوم عدة أهمها: علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم المنطق، والفلسفة والبيولوجيا وغيرها، فكان كل عالم ينظر إلى اللغة من زاوية العلم الذي يعمل في ميدانه¹، أما (Spir) فيرى بأن اللغة ظاهرة إنسانية بحتة وطريقة غير غريزية لإيصال الأفكار والعواطف والرغبات عن طريق الرموز المنتجة طوعاً². أما (Trager) فيرى أن اللغة هي نظام من الرموز الصوتية التعسفية التي يمكن لأعضاء مجتمع من خلالها أن يتفاعلوا من حيث ثقافتهم³، ويعرف قاموس (Webster) اللغة بأنها وسيلة منهجية لإيصال الأفكار أو المشاعر من خلال استخدام علامات اصطلاحية والاصوات والايماءات، أو علامات معاني مفهومة⁴.

اللغة ظاهرة سيكولوجية - نفسية - اجتماعية ثقافية مكتسبة، لا صفة بيولوجية ملازمة للفرد، تتألف من مجموعة رموز صوتية لغوية، اكتسبت عن طريق الاختبار، معاني مقررة في الذهن، وبهذا النظام الرمزي الصوتي تستطيع جماعة ما أن تتفاهم وتتفاعل⁵.

2-علاقة اللغة بالمعرفة:

طورت المقاربة المعرفية رؤية المختصين حول دور اللغة في العملية المعرفية ككل، فعوض أن تكون اللغة مجرد أداة نقل المعلومة ليس إلا، أصبحت هناك علاقة متينة بين الإدراك واللغة، وهي أحد المقومات الأساسية لبناء التواصل بين صاحب المعرفة ومتلقي المعرفة بغية الوصول إلى الهدف المنشود⁶. شكلت ماهية الاستيعاب ولا تزال إحدى المسائل المعقدة في تاريخ العملية المعرفية وهذا من خلال طرح التساؤل التالي، متى يمكن أن نقول أن المتعلم قد استوعب المعرفة؟ وقد قدم (Vergnaud) تحديده الشهير للإستيعاب رابطاً إياه بالترجمة الإجرائية للمضمون، وهذا في وضعيات متطورة متصاعدة الصعوبة والتعقيد، وبوسائل تعبيرية متطورة الوضوح والدقة⁷، والتواصل في المقاربة المعرفية ليس مجرد ترميز وفك رموز، إنما هو أيضاً دخول الطرفين في معاناة الفهم الواحد لمضمون واحد في سياق واحد⁸.

¹إميل بديع يعقوب، فقه اللغة العربية وخصائنها، ط1، دار العلم للملايين، بيروت، 1982، ص 13

²Sapir.E, **Langage an introduction to the study of speech**, Harcourt Brace, New York, 1921, p1.

³Crystal.D, **The Cambridge Encyclopedia of language**, Cambridge University Press, Cambridge, 1989,P360.

⁴Webster, op cit, p 621.

⁵إميل بديع يعقوب، مرجع سابق، ص 13.

⁶Vygotsky L.S, **Thought and language**, Akozulin team, MIT Press, combredge MA, 1989, p128.

⁷Vergnaud .G, **Approches didactiques enformation d'adultes**, Éducation permanente, N° 111, 1992. p 21-31

⁸ جورج نحاس، دور اللغة في إستيعاب الأفاهيم العلمية، www.academia.edu، شوهد يوم 2015/11/7.

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبيننا لنا ان مفهوم إدارة المعرفة عولج من عدة زويا مختلفة فمنهم من نظر اليه من منظور إدارة الوثائق واعتبرها الاساس له، ومنهم من نظر اليه من منظور اجتماعي يركز على العمل الجماعي في انتقال المعرفة ومنهم من يرى بان إدارة المعرفة لا يمكن ان تكون اذا لم تحقق قيم مضافة للمؤسسة، ومنهم من يرى بأنها رأس مالي يجب تحديد قيمته، ومنهم من ينظر اليها من منظور عملياتي وهو الأكثر شيوعا اي (خلق، اكتساب، تبادل، خزن، تطبيق) المعرفة. وتهدف المنظمات من خلال تبنيها لإدارة المعرفة لتحقيق مجموعة من الاهداف أهمها هو أسر المعرفة وخزنها واعادة استعمالها، اضافة إلى استعمال هذا المنهج في جذب رأس المال الفكري الذي يساعد على حل المشاكل التي تواجه المنظمة، من خلال زيادة الابداع لدى الافراد والعمل على المحافظة على المعرفة الحالية.

ومن خلال تسليط الضوء على العلاقة والاثار الذى يمكن لن تسببه الثقافة والتغيير الثقافي من أجل تطبيق عمليات ادارة المعرفة وقد توصلنا إلى أن الثقة التنظيمية بين كل المستويات سواء مع الزملاء أو مع المشرفين أو مع الادارة وبشتى الانواع سواء بالجدارة أو بالأمانة أو بالخيرية يمكنها التأثير على تطبيق ادارة المعرفة، فكلما زاد مستوى خلقهم لمعارف جديدة من خلال الابداعات وحل المشاكل التي تعترض طريقهم. وقد توصلنا إلى ان للتحفيز دور كبير في عملية خلق اكتساب المعارف الجديدة من مصادرها الداخلية والخارجية، اضافة إلى دورها الهام في تبادل وتشارك المعارف مع الزملاء وتعتبر مؤثر هام لخلق الدافع لدى الافراد من أجل تطبيق العارف التي إكتسبوها.

ويعتبر الهيكل التنظيمي الجيد الذى يحتوي درجة مقبولة من التخصص والرسمية والمركزية وخط الهرمي غير متطاوّل، أحد العوامل الهامة والمساعدة على تبني وتطبيق ادارة المعرفة في المنظمات والاهم من ذلك كله هو احتواء على هيئة أو وظيفة خاصة بإدارة المعرفة. وتوصلنا كذلك إلى ان النظم وتكنولوجيا المعلومات تعتبر القاعدة التي يمكن ان نضع عليها ادارة المعرفة، فبدونها يصعب علينا تطبيق هذا المفهوم لأنها توفر للمنظمة سرعة تداول وانتقال المعلومات من خلال توفير شبكة تربط بين مختلف المستويات والوظائف، اضافة إلى وجود أنظمة معالجة البيانات والمعلومات ووضعها في قاعدة بيانات يمكن الرجوع اليها في أي وقت. وفي الاخير دور المشاركة في اتخاذ القرارات والاجتماعات والمشاركة في اللغة والقصص والعادات والتقاليد والاهداف والرؤية في تبني وتطبيق ادارة المعرفة وهذا من خلال اكتساب معارف جديدة وتداول القديم.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على عينة من المؤسسات الجزائرية التي كانت لها تجربة ولو بسيطة مع إدارة المعرفة من خلال المباحث التالية:

في المبحث الاول سنعرف المؤسسات التي أسقطت عليها الدراسة مع تحديد أهم المراحل والخطوات التي مرت تجربتها مع إدارة المعرفة ، وبعدها سنقوم بعرض الادوات المستعملة في جمع المعلومات الاولية، وماهي أهم المحاور التي عالجتها من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة وبعدها ننقل إلى تحديد طبيعة العينة المدروسة.

وفي المبحث الثاني سنقوم باختيار المشكلة التي بنيت عليها الدراسة من خلال دراسة اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبيان، وبعدها سنقوم باختبار الفرضيات التي قدمناها في البداية، ومن ثم سنحاول معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية والديموغرافية على توجهات الأفراد من خلال دراسة الفروق المعنوية. وفي المبحث الأخير سنحاول عرض أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة الميدانية، من خلال عرض النتائج المتعلقة بالمتغير الأول (الثقافة التنظيمية)، ومن بعدها سنعرض النتائج المتعلقة بإدارة المعرفة ومن ثم النتائج المرتبطة بفرضيات الدراسة، وفي الخير النتائج الكمية في ظل تأثير المتغيرات الشخصية والديموغرافية.

المبحث الأول: عرض مجتمع وعينة وأداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث أن نقدم لمحة تعريفية للمؤسسات المدروسة، ثم نقوم بعرض طبيعة عينة الدراسة، والأدوات المستعملة في جمع البيانات.

المطلب الأول: تقديم المؤسسات المدروسة.

أو لا: مؤسسة كوندور.

1- تعريف المؤسسة: كوندور مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة (SPA) وهي إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحوي على الفروع التالية:¹

- فرع تجهيزات البناء: الذي يتكون بدوره من مجموعة من المؤسسات هي:
 - * (AGLOTUBES): بدأت كمؤسسة لبيع معدات البناء ثم تحولت إلى صناعة وبيع هذه المعدات.
 - * (ARGILOR): مؤسسة متخصصة في صناعة الآجر بدأت بصناعة 210000 طن/سنويا.
 - * (METAL HODNA): مؤسسة مختصة في مجال المواد المعدنية.
- فرع الصناعات الغذائية: والذي يتكون من الوحدات التالية:
 - * (GERBIO): مطاحن متخصصة في إنتاج الدقيق والفريشة والكسكس.
 - * (POLYBEN): مؤسسة متخصصة في صناعة وبيع أكياس حفظ المواد الغذائية (الدقيق والفريشة....).
 - * (GIPATES): مؤسسة متخصصة في صناعة العجائن.
- فرع الأشغال العمومية والبناء: والذي يتكون من:
 - * (TRAVOCOVIA): مقاولات الأشغال العمومية.
 - * (ELBORDJ CONST): مقاولات البناء وال عمران.
- فرع الفنادق: دخل مجمع بن حمادي هذا المجال من خلال إنشاء فندق "بني حماد".
- فرع الإلكترونيات: والمعروف بمؤسسة "كوندور إلكترونيك" وهي مؤسسة مساهمات (SPA) وتتكون من الوحدات الصناعية التالية:

- * وحدة التلفزيونات وأجهزة الاستقبال: والتي تعمل على إنجاز 1.500.000 وحدة/سنة من تلفزيونات وأجهزة الاستقبال و (DVD) .
- * وحدة الحواسيب والتلفونات: يعمل على صناعة 1.000.000 وحدة/سنة.
- * وحدة المكيفات: تصنع حوالي 450.000 وحدة/سنة.
- * وحدة الثلاجات: بإنتاج يقدر بـ 300.000 وحدة/سنة.

¹www.condor.dz

*وحدة الانتاج الأبيض: تنتج ما يفوق 165.000 وحدة/سنة من الآلات الكهرومنزلية.

*وحدة اللوحات الشمسية: تنتج 75 مليون لوحة/سنة.

*وحدة البوليستيرين (POLYSTYRENE): تنتج حوالي 4500 طن/سنة.

*وحدة البلاستيك: تعمل على صناعة 1000 طن/سنة.

2- إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور:

بدأت المؤسسة في تطبيق وتبني مشروع إدارة المعرفة منذ سنة 2009، إلا أن الفكرة الأولى كانت قبل هذا بكثير وتأخر التطبيق إلى هذا التاريخ نظرا للظروف والمراحل التي مرت بها المؤسسة والتي حتمت عليها في الأخير أن تنطلق في هذا المشروع، خاصة مع إزدياد المنافسة وعدد المنافسين في هذا المجال، ففناعة المسؤولين داخل المؤسسة بأن الأهداف والرؤية المسطرة لا يمكن تحقيقها من دون وجود معرفة متخصصة ومتميزة عن التي لدى المنافسين. والمراحل التي مرت بها المؤسسة منذ نشأتها لدليل على اهتمامها بالمعرفة والتعلم، وقد مر تطبيق هذا المشروع بعدة مراحل¹:

- في المرحلة الأولى قامت المؤسسة بإختيار الطاقم المسؤول عن إدارة المعرفة للقيام بمجموعة من البرامج التدريبية خارج وداخل الوطن، من أجل الفهم الصحيح للمراحل والعمليات والمرتكزات الأساسية لهذا المشروع.

- البدء في تطبيق المشروع من خلال تدعيم البرنامج بكل المستلزمات التي تساعد على تبني إدارة المعرفة والمعتمدة من طرف كبرى المؤسسات العالمية، وخاصة فيما يتعلق بنظم وتكنولوجيا المعلومات والتكثيف من البرامج التدريبية لكل العاملين.

- مرحلة تشخيص المعرفة الموجودة داخل المؤسسة، من خلال تحديد مصادرها وطبيعتها، وذلك من أجل تصنيفها وترتيبها في قواعد بيانات مكتوبة وإلكترونية.

- مرحلة خلق ثقافة التعلم وحب الإطلاع لدى الأفراد العاملين، من خلال فتح مجالات وفضاءات لمناقشة الأفكار سواء على أرض الواقع أو في المجال الافتراضي.

ومن خلال تبني المشروع الخاص بإدارة المعرفة حققت المؤسسة تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، أو المعارض... الخ. وقد تحصلت المؤسسة على شهادة ISO 9001/2000 في مارس 2007 من طرف المخبر البلجيكي للجودة (AFAQ) وكذا شهادة ISO 9001/2008 في جويلية 2010 من طرف المخبر الألماني للجودة، كما تحصلت على شهادة الجودة للدخول إلى الأسواق الأوروبية بمنتجاتها الخاص بجهاز التلفاز LCD.

¹ مقابلة مع مسؤول إدارة المعرفة في مؤسسة كوندور، يوم 2016/01/18.

ثانيا: مؤسسة كريستور:

1- تعريف المؤسسة: مؤسسة كريستور (Cristor) أو ما يعرف بـ "عابو إلكترونكس" (Ababou Electronics) هي مؤسسة متخصصة في تصميم، إنتاج وتسويق المعدات والأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية. تحتل مكانة مرموقة في مجال تطوير الأجهزة الإلكترونية الموجهة للاستهلاك العام، مثل أجهزة مسجل DVD، قارئ الأقراص المدمجة، أجهزة التلفزيون وأجهزة العرض الرقمية مثل أجهزة تلفاز البلورات السائلة LCD والبلازما، وتحتل المراتب الأولى وطنيا في صناعة الإلكترونيات الاستهلاكية مثل مشغلات "الدي في دي" DVD Player، الأجهزة المنزلية مثل المطابخ والأفران الكهربائية والغازية والثلاجات والميكروويف وغسالات الأطباق¹.

وتعتبر المؤسسة العربية الأولى التي تقوم بتصنيع الأجهزة الرقمية (الدش) القادرة على فتح القنوات المشفرة وهذا من خلال عقد إتفاقية خاصة ما فريق القرصنة "كينغ" المشهور عالميا بقدرته الفائقة على فك الشيفرات التي تستعصي على الكثير من رواد هذا المجال، بهذه الخطوة أصبحت مؤسسة كريستور رائدة في هذا المجال وطنيا وهي تعمل على تصدير منتجاتها إلى أوروبا بعدما تبين أنه يتوافق مع المعايير الأوروبية وخاصة المتعلقة بالجودة.

إضافة إلى ذلك قامت المؤسسة بإنجاز مصنع خاص بالثلاجات فقط، والذي أنجز وفق مواصفات دولية ويتربع على مساحة (09) هكتارات وهو ينتج ثلاجات مصنوعة 100% محليا (بداية من التصور إلى آخر جزئيات المنتج) وهو يمثل نقله نوعية في مجال إنتاج التكنولوجيا المتطورة بالجزائر. بالإضافة إلى امتلاكه مواصفات تقنية معترف بها من طرف الإتحاد الأوروبي فهو المنتج الوحيد الذي يمكن تسويقه في أوروبا ولا يستهلك الطاقة إلا بانتظام، وحسب مدير المركب فإن آفاق الصناعة الإلكترونية المنزلية تتعدى التركيب إلى تطوير البحث من أجل وضع أسس تنمية صناعية 100% محلية مع التمكن من المواصفات العلمية من أجل المنافسة على الأسواق الأفريقية ولاسيما العالمية والأوروبية خاصة بعد إمضاء الجزائر على اتفاقات شراكة مع الإتحاد الأوروبي والعالم العربي في إطار منطقة التبادل الحر.

للإشارة يشغل هذا المصنع أكثر من 120 عامل والهدف المرجوه الوصول إلى أزيد من 400 عامل كما ينتج 90 ثلاجة يوميا في بداية التجربة وهو يطمح للوصول إلى إنتاج 1500 وحدة.

¹www.cristor.dz

2- إدارة المعرفة في مؤسسة كريستور:

إن تجربة مؤسسة كريستور مع إدارة المعرفة تعتر قصيرة نوعا ما رغم المكانة والإمكانيات التي تمتلكها المؤسسة، فقد بدأت هذه الأخيرة في تطبيق برنامج أو مشروع إدارة المعرفة في سنة 2010، وهذا بعد تزايد المنافسة بينها وبين المؤسسات العاملة في هذا المجال، إضافة إلى ذلك التوجه الخاصة الذي تتبناه المؤسسة من خلال تركيزها على الميزة التنافسية التي تمتلكها مقارنة بمنافسيها خاصة في مجال الأجهزة الرقمية كما أشرنا سابقا، وهذا ما يجعلها تمتلك معرفة متميزة وخاصة يجب الحفاظ عليها من جهة، وتنميتها وتطويرها من جهة أخرى، وهذا ما دفع المؤسسة إلى تبني مشروع لإدارة المعرفة ، وهذا من خلال رصد وحفظ المعرفة الحالية وخزنها في قواعد بيانات بمختلف الأشكال والأنواع (إلكترونية، كتابية، سمعية، بصرية، مخططات، نماذج...) يمكن لأي كان داخل المؤسسة الوصول إليها وبسهولة، بالإضافة إلى محاولة تحسين ممتلكاتها المعرفية عن طريق حقوق الملكية الفكرية لضمان الميزة التنافسية¹.

ثالثا: مؤسسة سونلغاز:

1- تعريف المؤسسة: أو ما يسمى حاليا مجمع سونلغاز هو مؤسسة حكومية ذات أسهم (SPA) مكونة من تسعة وثلاثون تخصص وخمس مؤسسات مشاركة تضمن لها الانتاج، النقل، وتوزيع الكهرباء والغاز. وقد عرفت سونلغاز سنة 2002 تحولاً تاريخياً على مستوى هيكلتها بعد خروج القانون 01.02 في 5 فيفري 2002 الذي ينص على إنشاء كل التخصصات التي تعرفها سونلغاز في الوقت الحالي والتي يمكن تقديمها كمايلي²:

- (SPE) مؤسسة إنتاج الكهرباء.
- (SKTM) شركة الكهرباء والطاقت المتجددة.
- (CEEG) مؤسسة هندسة الكهرباء والغاز.
- (GRTE) مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء.
- (GRTG) مؤسسة تسيير شبكة نقل الغاز.
- (OS) نظام تشغيل الكهرباء.
- (SDA) مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر العاصمة.
- (SDC) مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالوسط.
- (SDE) مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالشرق.
- (SDO) مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالغرب.

¹ مقابلة مع مسؤول إدارة المعرفة في مؤسسة كريستور، يوم 2016/01/19.

² www.sonelgaz.dz

إضافة إلى كل هذه الفروع السابقة هناك مؤسسات الأشغال وهي:
كهريف (Kahrif): أشغال الكهرباء .

كهركيب (Kahrakib): تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية.
كناغاز (Kanaghaze): إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز .
إنرغا (Inerga): أشغال الهندسة المدنية.
التركيب (Etterkib): التركيب الصناعي.

ومن خلال هذه المؤسسات استطاعت سونلغاز أن توفر بنية قاعدية للكهرباء والغاز تلبي حاجيات التطور والتنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

ومن جهة أخرى فإن مؤسسات الأعمال الأخرى تهتم بالنشاطات الداعمة والمكملة مثل صيانة معدات الطاقة، توزيع أجهزة الكهرباء والغاز، النقل والمعالجة المتخصصة... الخ. ومن خلال اكتسابها لمورد بشري كفؤ ومدرب تحتل سونلغاز مكانة مهمة في الاقتصاد الوطني كمموني رئيسي للكهرباء يصل إلى ستة مليون بيت بتغطية وطنية تقدر بـ 99%، وتوفر الغاز لأزيد من ثلاثة مليون بيت بتغطية وطنية تصل إلى 52%.

2- إدارة المعرفة في سونلغاز:

وفي إطار البحث عن أفضل السبل المساعدة على التسيير والمسطرة وفق الاستراتيجية العامة لمؤسسة سونلغاز، قررت هذه الأخيرة وفي سنة 2004 تبني مشروع التسيير الإلكتروني للمعلومات والوثائق، والذي يعتبره المسؤولون في المؤسسة المرحلة الأولى لتطبيق إدارة المعرفة ، وقد مر بالمراحل التالية:¹
-المرحلة الأولى: في معظمها تهدف إلى جمع وتحليل وتوثيق البيانات اللازمة لإتخاذ القرار الصائب حول قابلية النظام للتطبيق، كما أن فيها تتم دراسة طبيعة المشكلة ومجالها وإقتراح الحلول الممكنة وتحديد ما إذا كانت المنافع التي ستجنى من النظام الجديد أعظم من التكاليف اللازمة لتنفيذه أم لا، وفيها يتم تشخيص المشكلة بتمعن وتفصيل أكثر بتحديد الحلول والبدائل المتاحة بدقة ووضوح، وتقديم ذلك للإدارة في شكل تقرير مكتوب.

-المرحلة الثانية: تصميم النظام من طرف مجموعة العمل المكلفة به، وذلك من خلال تحويل كل البيانات والمعلومات المتداولة بين الأفراد والوظائف والقطاعات المختلفة لمؤسسة سونلغاز في شكل إلكتروني يسمح بالتداول السريع لهذه الوثائق من جهة، ومن جهة أخرى يعمل على نمذجتها بالشكل الذي يجعلها نمطية وأكثر سهولة بالنسبة لمستعمليها، وهذا من خلال معاينة ومناقشة كل المقترحات المقدمة من طرف العاملين المتخصصين.

¹مقابلة مع مدير الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز، يوم 2015/11/16.

-المرحلة الثالثة: وهي مرحلة التطبيق، أي وضع النظام حيز التنفيذ بدءاً من الفروع الخاصة بإنتاج الكهرباء والغاز، وهذا من خلال تحديد مراكز وأماكن الأعطاب ومحاولة معرفة المشكلة بالضبط ووضع الحلول المناسبة ثم تطبيقها بأسرع وقت ممكن، وقد أظهر البرنامج نتائج جيدة حسب المسؤولين في مؤسسة سونلغاز من خلال تقليل التكاليف، الشكاوى وريح الوقت.

رابعاً: مؤسسة سونطراك:

1- تعريف المؤسسة: هي شركة حكومية جزائرية وأحد أهم المؤسسات في صناعة المحروقات، حيث أنها تحتل المرتبة الأولى على مستوى إفريقيا، والثانية عشر على المستوى العالمي حسب تصنيف سنة 2013، وهذا بمختلف النشاطات والتخصصات من خلال رأس مال قدر بأكثر من 63 مليار دولار أمريكي.

بدأت هذه المؤسسة نشاطها في 1963/12/31 من خلال نشاطات التنقيب (الإستغلال)، والنقل بالأنابيب وتحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها وقد أشتقت تسمية "سوناطراك" من خلال هذه النشاطات: Société Nationale de Transport et Commercialisation des Hydrocarbures وتحتل سوناطراك المرتبة الرابعة عالمياً من حيث تصدير الغاز الطبيعي المميع (GNL)، والثالثة عالمياً في تصدير الغاز البترولي (GPL)، والمرتبة الخامسة في تصدير الغاز الطبيعي (GN).

ومن خلال اتباع المجمع لاستراتيجية التنويع قامت المؤسسة بدخول مجال ونشاط توليد الطاقة الكهربائية والطاقات الجديدة والمتجددة، إضافةً إلى تبني مشروع تحلية مياه البحر والدخول في مجال البحث وصناعة المعادن.

وفي إطار استراتيجيتها الخارجية تعمل سوناطراك على الاستثمار والعمل في مناطق مختلفة وفي قارات أخرى، فهي تعمل في إفريقيا في كل من (مالي، النيجر، ليبيا، مصر)، وفي أوروبا في كل من (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، وبريطانيا)، إضافة إلى (البيرو، الولايات المتحدة الأمريكية)¹.

2- إدارة المعرفة في سوناطراك:

ترجع أول خطوة في تبني مشروع إدارة المعرفة سنة 1992 أين تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي والذي ينص على تبادل الخبرات مع المؤسسات الأجنبية في إطار الشراكة الأوروبية المتوسطية في مجال المحروقات، وبالتالي الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث والتنقيب والتي تساعد على تطوير المعارف.

أما البداية الحقيقية فكانت سنة 2002 أين أعلنت مؤسسة سوناطراك وعلى مستوى المديرية العامة لها تبنيها لمشروع إدارة المعرفة ، نظراً لطبيعة وحساسية وتطور مجال المحروقات على المستوى العالمي هذا

¹www.sonatrach.com

من جهة، ومن جهة أخرى هو هجرة وهروب الإطارات الكفؤة والفعالة والمدرّبة في سوناطراك إلى المؤسسات العاملة في نفس المجال خاصة الأجنبية منها، وهذا من خلال عقد مجموعة من الإتفاقيات مع المؤسسات الأخرى بعدم جذب أو قبول أي ملف لعامل من سوناطراك كخطوة أولى، أما الخطوة الثانية فكانت تتعلق بإيجاد طريقة للحفاظ على المورد البشري أكبر قدر ممكن داخل المؤسسة، أو على الأقل بقاء المعارف المكنونة لديه في المؤسسة¹.

ومن أجل تحقيق ذلك شرعت المؤسسة في تطبيق إدارة المعرفة بإتباع مجموعة من الخطوات التي يمكن إختصارها فيمايلي:

-دراسة الموجود: من خلال القيام بتشخيص عام للمنظمة، لمعرفة الفرق الموجود بين ما تملكه المؤسسة من إمكانيات وما يتطلبه تطبيق هذا النظام.

- مخطط العمل: ومن خلاله تظهر كل الخطوات والمراحل التي يمر بها تطبيق النظام، وما هي الأولويات التي يجب احترامها.

-تدريب الأفراد: قامت المديرية بوضع برنامج ضخم يخص هذا النظام، وقد شمل عدة محاور كان أو لها تحسيسي واستفاد منه أغلبأفراد المؤسسة، أما الثاني فكان حول متطلبات تحقيق نظام إدارة المعرفة والخطوات العلمية لتحقيقه، الذي خص فئة المسؤولين عن إدارة المعرفة الذين تم إختيار مسبقا من طرف المديرية العامة كممثلين إما عن فرع أو مديرية أو قاعدة من مؤسسة سوناطراك.

-تحديد الإجراءات: ولما نقول إجراءات نعني الخطوات الدقيقة للعملية، أي من يقوم بها وكيف وأين يقوم بها وفي أي وقت وكيف تتداخل مع إجراءات أخرى، وكل هذا يجب أن يحدد بدقة كبيرة.

-البدأ في التطبيق: في بدايته كان المشروع واعد والتطلعات والنتائج المرتقبة كانت كبيرة، إلا أنه لقي مقاومة كبيرة من طرف عدد كبير من العمال على مستوى كل التخصصات والمستويات الوظيفية، هذا ما جعلت المؤسسة تعيد النظر في المشروع من بدايته والدخول في عدة إجراءات تسببت في تغيير مسؤولية متابعة المشروع إلى أشخاص آخرين، إلا أن المشروع اكتفى مبدئيا بإنشاء قاعدة بيانات (ورقية، إلكترونية) ضخمة، التركيز على التلمذة الصناعية من خلال فتح أبواب التمهين المتخصص من خلال إحتكاك المتمهين بالكفاءات خاصة النادرة منها في المؤسسة. ولحد الآن مازالت مؤسسة سوناطراك تحاولوتسعى وراء تطبيق هذا المشروع.

¹مقابلة مع المكلف بالاتصال في مؤسسة سونطراك، يوم 2015/11/17.

ومن النتائج التي تحصلت عليها المؤسسة بعد تطبيق إدارة المعرفة هي شهادة الإيزو (ISO 9001/2000) من طرف المنظمة الفرنسية (SGS) في يوم 2006/01/25، وقد أثبتت أنها تستحق ذلك مرتين متتاليتين حينما قامت نفس المنظمة بعمليات تدقيق بعدية.

المطلب الثاني: أساليب جمع المعلومات

في هذه الدراسة اعتمدنا على مجموعة من الأدوات قصد جمع المعلومات والبيانات الأولية والثانوية حول موضوع الدراسة وهي:

1-الملاحظة: من الأدوات التي لم نعتد عليها بشكل كبير إلا أننا عاينا من خلالها بعض الأمور الثقافية المساعدة على تبني إدارة المعرفة ، مثل التكنولوجيا المتوفرة، فضاءات المناقشة ...الخ.

2-المقابلة: اعتمدنا عليها من أجل تدعيم وتأكيد النتائج المتحصل عليها من الاستبيان، إضافة إلى تحديد المراحل التي مر بها مشروع إدارة المعرفة والمعوقات التي وقفت أمامه.

وثائق المؤسسة: بكل أنواعها الورقية والإلكترونية والتي اعتمدنا عليها في تعريف المؤسسات ومدى اهتمامها بنشر المعرفة وخاصة على مستوى الموقع الإلكتروني.

3-الاستبيان: وهي الأداة التي اعتمدنا عليها بشكل كبير في جمع البيانات الأولية، وقد قسمناه إلى ثمانية محاور أساسية إضافة إلى محور البيانات الديمغرافية الذي يتكون من متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، وإسم المؤسسة، أما المحاور الأخرى فكانت كمايلي:

المحور الأول: المتعلق بالثقة التنظيمية والذي يضم العبارات (1-2-3-4-5-6-7-8-9) التي تقسم الثقة إلى ثلاث مستويات أفقية (الثقة بالزملاء، الثقة بالمشرفين، الثقة بالإدارة) وثلاث مستويات عمودية (القدرة والجدارة، الأمانة، الخيرية).

المحور الثاني: والذي يتكلم عن التحفيز بمختلف مستوياته المادي والمعنوي، السلبي والإيجابي وممثل بالعبارات (10-11-12-13-14-15).

المحور الثالث: وخصصناه لمتغير الهيكل التنظيمي من خلال العبارات (16-17-18-19-20-21) التي تحدد درجة التخصص، الرسمية، الخط الهرمي، وضوح المهام والمسؤوليات، وجود هيئة خاصة لإدارة المعرفة .

المحور الرابع: الممثل بالعبارات (22-23-24-25-26-27) والذي يتكلم عن متغير نظم وتكنولوجيا المعلومات للتأكد من وجود بعض الآليات والبرامج المساعدة في إدارة المعرفة ، كالموقع الإلكتروني الأرشيف الإلكتروني، ونظام حماية لكل ما سبق.

المحور الخامس: والذي يتكلم عن المشاركة من خلال العبارات (28-29-30-31-32-33) أي مدى مشاركة الأفراد في (اتخاذ القرار، الرؤية والأهداف، العادات والتقاليد، القصص واللغة، الاجتماعات).

المحور السادس: والذي يتعلق باكتساب وخلق المعرفة والذي يضم العبارات (34-35-36-37-38-39-40-41-42-43) والتي تحدد مدى توجه الأفراد نحو إكتساب وخلق معارف جديدة إضافة إلى تأثير الخصائص الثقافية المدروسة على ذلك.

المحور السابع: متكون من العبارات (50-49-48-47-46-45-44) والتي تدرس اتجاهات أفراد العينة حول تشارك وتبادل المعرفة فيما بينهم ومدى تأثير الخصائص الثقافية المدروسة على ذلك.

المحور الثامن: ممثل بالعبارات (56-55-54-53-52-51) والتي تدرس مدى تطبيق أفراد العينة للمعارف التي حصلوا عليها في أرض الواقع.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة

الجدول (3-1): معامل الثبات ومعامل الصدق لأداة الدراسة

المحاور	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
الثقة التنظيمية	0.888	0.961
التحفيز	0.898	0.964
الهيكل التنظيمي	0.819	0.935
نظم وتكنولوجيا المعلومات	0.799	0.927
المشاركة	0.815	0.934
إكتساب المعرفة	0.892	0.962
تبادل المعرفة	0.854	0.948
تطبيق المعرفة	0.862	0.951
المحاور مجتمعة	0.956	0.985

من خلال الجدول (3-1) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لـ 56 عبارة المكونة للإستبيان قد بلغ 0.956 أي أن المقياس يتميز باستقرار جيد وهو لا يتناقض مع نفسه، وهذا يعني أننا إذا قمنا بنفس الدراسة على نفس العينة وفي نفس الظروف سوف نحصل على نفس النتائج بنسبة 95.6%. أما معامل الصدق فقد قدر بـ 0.985 أي أن المقياس يقيس ما وضع لأجله. بالإضافة إلى وجود قيم جيدة لمعامل الثبات بالنسبة للمحاور منفصلة كل على حدى.

وعند دراسة كل العبارات المكونة للاستبيان كل على حدى حسب ما هو موجود في الملحق (02)، نجد أنه لا توجد ولا عبارة تضعف معامل الثبات الكلي للمقياس، مما يدل على قوة الأداة وإمكانية الاعتماد عليها كما هي دون حذف أية عبارة. وللتأكد فقط أعدنا نفس الخطوات مع جميع المحاور الملحق (02)، فوجدنا أنه لا توجد ولا عبارة تضعف محور من المحاور المكونة للاستبيان.

المطلب الرابع: طبيعة عينة الدراسة:

جدول (2-3): الإستثمارات المعتمدة في الدراسة

المؤسسات	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المعادة	عدد الاستثمارات المرفوضة	عدد الاستثمارات المقبولة	%
كوندور	80	78	00	78	97.5
كريستور	70	63	03	60	85.71
سونلغاز	الأغواط	35	01	63	96.92
	شلف	30	00		
سوناطراك	الصيانة	60	01	105	95.45
	الإنتاج	50	00		
المجموع	325	311	05	306	94.15

من خلال الجدول (2-3) نلاحظ أن نسبة الإستثمارات المعادة مقارنة بالاستثمارات الموزعة كانت مرتفعة حيث قدرت بـ 94.15%، إضافة إلى العدد القليل للإستثمارات المرفوضة، ونلاحظ أن النسبة الأضعف كانت في مؤسسة كريستور مقارنة بالمؤسسات الأخرى إلا أنها تعتبر جيدة ومقبولة، هذا ما يدل على الاهتمام الكبير بالدراسة من طرف أفراد العينة والفهم الجيد لعباراتها.

الجدول (3-3) توزيع أعضاء العينة حسب الجنس:

المجموع الصاعد	النسبة %	التكرار	
73,5	73,5	225	ذكر
100,0	26,5	81	أنثى
	100,0	306	المجموع

من خلال الجدول (3-3) نلاحظ أن نسبة الذكور 73.5% وهي نسبة معبرة أو ممثلة لعدد الذكور الذين يعملون في المؤسسات محل الدراسة، أما نسبة الاناث فكانت 26.5% وهي نسبة معبرة جدا مقارنة

بعدد الاناث في المؤسسات محل الدراسة، وبمقارنة النسبتين نجد أن الذكور في العينة يفوقون الاناث بأكثر من الضعف، وهذا يدل على أن الثقافة السائدة في هذه العينة تتميز بالذكورية وهذا ما يجب التركيز عليه عند تحليل المحاور القادمة.

الجدول (3-4) توزيع أعضاء العينة حسب السن:

المجموع الصاعد	النسبة %	التكرار	
8,2	8,2	25	30 أقل من
75,5	67,3	206	30-40
95,4	19,9	61	41-50
100,0	4,6	14	51 فما فوق
	100,0	306	المجموع

من الجدول (3-4) خلال ملاحظة توزيع أفراد العينة حسب متغير السن نلاحظ ان نسبة العمال الذين يفوقون سن 51 سنة كانت هي الاضعف بـ 4.5% فقط، أما النسبة الأكبر فكانت للعمال الذين ينحصر سنهم ما بين 30 - 40 سنة، وقد مثل عمال فئة 41-50 سنة ما يقارب 20% من العينة، وما تبقى كان من فئة الشباب الأقل من 30 سنة، وعند ملاحظة المجموع التكراري الصاعد نجد أن 75.5% من أفراد العينة يقل سنهم عن 40 سنة، وهذا ما يجعلنا نتوقع أن أغلب أفراد العينة يملكون القدرة والرغبة على التعلم، إضافة إلى التأثير الذي سيظهر علمحاور الثقافة التنظيمية.

الجدول (3-5) توزيع أعضاء العينة حسب المستوى التعليمي:

المجموع الصاعد	النسبة %	التكرار	
3,3	3,3	10	متوسط وأقل
26,8	23,5	72	ثانوي
88,6	61,8	189	جامعي
100,0	11,4	35	ما بعد التدرج
	100,0	306	المجموع

من خلال دراسة متغير "المستوى التعليمي" نلاحظ أن اغلب أفراد العينة 73.2% يملكون شهادات جامعية بمستويين (تدرج، ما بعد التدرج)، وما تبقى من العينة 26.8% يملكون مستوى ثانوي فما أقل، وهذا

يعني أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي عالي يحتاج لإدارة معرفة من جهة، ويؤثر على التوجه الثقافي لهذه الدراسة.

الجدول (3-6) توزيع أعضاء العينة حسب سنوات الخدمة:

المجموع الصاعد	النسبة %	التكرار	
6،4	6،4	14	أقل من سنة
5،27	9،22	70	من 1 إلى 5 سنوات
3،67	9،39	122	من 6 إلى 10 سنوات
0،100	7،32	100	أكثر من 10 سنوات
	0،100	306	المجموع

من خلال الجدول (3-6) ومن خلال المجموع التكراري الصاعد نلاحظ أن نسبة 27.5% فقط من أفراد العينة يعملون في مؤسساتهم لأقل من 5 سنوات، أي أن أغلبية العينة 72.5% عملوا في مؤسساتهم لفترات طويلة تفوق الخمس سنوات، مما يجعلهم ربما قادرين عن التعبير عن ثقافة مؤسساتهم بصورة واضحة وقريبة من الواقع نوعا ما.

الجدول (3-7) توزيع أعضاء العينة حسب المستوى التعليمي والسن:

		مستوى التعليمي				المجموع
		متوسط وأقل	ثانوي	جامعي	ما بعد التدرج	
السن	أقل من 30	4	0	17	4	25
	30-40 من	3	37	138	28	206
	41-50 من	0	25	33	3	61
	51 فما فوق	3	10	1	0	14
المجموع		10	72	189	35	306

من خلال الجدول (3-7) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة الذين لديهم مستوى جامعي فما فوق هم من فئة الشباب، أي أن سنهم يقل عن 40 سنة، وهذا ما يساعد على تطبيق إدارة المعرفة ، أي وجود مستوى عالي إضافة إلى الاستمرارية.

الجدول (8-3) توزيع أعضاء العينة حسب السن وسنوات الخدمة:

		سنوات الخدمة				المجموع
		أقل من سنة	من 1 إلى 5	من 6 إلى 10	أكثر من 10	
السن	أقل من 30	2	17	6	0	25
	30-40 من	6	42	98	60	206
	41-50 من	6	11	16	28	61
	51 فما فوق	0	0	2	12	14
المجموع		14	70	122	100	306

هذا الجدول التقاطعي يظهر توزيع أفراد العينة وفق السن والأقدمية في المؤسسة، وما يلفت الانتباه في هذا الجدول هو أن أغلب أفراد العينة شباب يقل سنهم عن 40 سنة، إضافة إلى الخبرة التي لا تتفوق 10 سنوات، وهذا يعني أن الثقافة الموجودة لديهم أو التي سيمتلكونها ستستمر لوقت طويل داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية

سنحاول من خلال هذا المبحث دراسة توجهات أفراد العينة اتجاه عبارات الاستبيان، ثم نخبر فرضيات الدراسة، ثم ندرس تأثير الخصائص الشخصية على توجهات المبحوثين.

المطلب الأول: دراسة اتجاهات الأفراد نحو عبارات المقياس

الجدول (9-3): توجهات الأفراد نحو عبارات المحور الأول

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق		موافق بشدة		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد			
1	3.9	12	25.5	78	53.6	164	17	52	2.84	0.746	موافق
2	5.2	16	27.8	85	44.1	135	22.9	7	2.85	0.833	موافق
3	00	00	23.9	73	54.6	167	21.6	66	2.98	0.675	موافق
4	1.6	05	23.5	72	44.8	137	30.1	92	3.03	0.776	موافق
5	6.5	20	26.1	80	46.7	143	20.6	63	2.81	0.834	موافق
6	7.8	24	20.9	64	45.4	139	25.8	79	2.89	0.879	موافق
7	6.2	19	28.1	86	42.5	130	23.2	71	2.83	0.857	موافق
8	12.7	39	45.1	138	28.8	88	13.4	41	2.43	0.878	غ موافق
9	15.4	47	35.6	109	35.3	108	13.7	42	2.48	0.913	غ موافق
المحور 1									2.80	0.599	موافق

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان أغلب العبارات تلقى القبول من طرف أفراد العينة من خلال المتوسطات المرتفعة ما عدا العبارتين الثامنة (2.43) والتاسعة (2.48)، وهذا يدل على أن المبحوثين يتفقون في أغلبهم على أن هناك ثقة متبادلة بينهم وبين زملاء العمل، وبينهم وبين الرؤساء، إلا أن مستوى الثقة بينهم وبين الإدارة يعتبر منخفض خاصة الثقة المعتمدة على القدرة، والثقة المعتمدة على الخبرة، وبما أن أغلب الفقرات لقت القبول فإن متوسط المحور ككل كان مرتفع ويقع ضمن خانة القبول.

الجدول (10-3): توجهات الأفراد نحو عبارات المحور الثاني

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق		موافق بشدة		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الإتجاه
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%			
10	45	14.7	128	41.8	86	21.1	47	15.4	2.44	0.922	غ موافق
11	39	12.7	119	38.9	116	37.9	32	10.5	2.46	0.845	غ موافق
12	42	13.7	103	33.7	119	38.9	42	13.7	2.53	0.895	موافق
13	34	11.1	120	39.2	113	36.9	39	12.7	2.51	0.845	موافق
14	35	11.4	106	34.6	121	39.5	44	14.4	2.57	0.874	موافق
15	60	19.6	116	37.9	89	29.1	41	13.4	2.36	0.946	غ موافق
المحور 2									2.47	0.724	غ موافق

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان متوسطات العبارات (12 - 13 - 14) تقع ضمن مجال القبول، أي أن أفراد العينة يتفقون على أن الإدارة تحتل بالمتفوقين وتقدم خدمات إجتماعية وبرامج تدريبية، إلا انهم من جهة أخرى يرون أن مؤسساتهم لا تقدم لهم الدعم المادي والمعنوي اللازم هذا يظهر من خلال المتوسطات المنخفضة للعبارات (10 - 11 - 15) والتي تقع ضمن منطقة (غير موافق). وإذا ما نظرنا لأي المتوسط المرجح للمحور ككل نلاحظ أنه يقع ضمن مجال (غير موافق) وهذا يعني أن المؤسسات المدروسة تقدم تحفيزات مادية ومعنوية غير كافية من وجهة نظر العينة المدروسة.

الجدول (3-11): توجهات الأفراد نحو عبارات المحور الثالث

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق		موافق بشدة		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%			
16	23	7.5	96	31.4	148	48.4	39	12.7	2.66	0.794	موافق
17	24	7.8	113	36.9	131	42.8	38	12.4	2.60	0.805	موافق
18	13	4.2	98	32	153	50	42	13.7	2.73	0.747	موافق
19	28	9.2	122	39.9	109	35.6	47	15.4	2.57	0.859	موافق
20	17	5.6	107	35	135	44.1	47	15.4	2.69	0.796	موافق
21	17	5.6	103	33.7	142	46.4	44	14.4	2.70	0.782	موافق
المحور 3									2.65	0.578	موافق

من خلال الجدول (3-11) نلاحظ أن المتوسطات المرجحة لكل العبارات المكونة لهذا المحور تقع ضمن مجال القبول، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة المدروسة يرون بأن الهيكل التنظيمي المطبق في مؤسساتهم تتميز بدرجة منخفضة من التخصص والرسمية والمركزية، إضافة إلى وجود خط هرمي يقارب ما بين المستويات الإدارية ويسهل الوصول إلى الإدارة العليا، ونرى أيضا أن أغلب أفراد العينة على اطلاع بوجود هيئة خاصة لإدارة المعرفة . إلا أن 120 شخص لا يعلمون بوجود هذه الهيئة، وعند إستعمال الجداول المتقاطعة بين العبارة (21) والمؤسسات المدروسة نحصل على الجدول التالي:

الجدول (3-12) توجهات الأفراد نحو العبارة (21) حسب المنظمة التي ينتمون إليها:

المجموع	الهيكل التنظيمي يحتوي على جهة خاصة لإدارة المعرفة				المجموع
	موافق بشدة	موافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
78	28	34	14	2	كوندور
105	5	50	36	14	سونطراك
63	7	27	29	0	سونلغاز
60	4	31	24	1	كريستور
306	44	142	103	17	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد مؤسستي كوندور وكريستور على علم بوجود هيئة خاصة لإدارة المعرفة، أما في مؤسسة سوناطراك فهناك تقارب بين عدد من يعلم ومن لا يعلم بوجود هيئة لإدارة المعرفة، أما في سونلغاز فالأغلبية لا تعلم بوجود مثل هذه الهيئة.

الجدول (3-13) توجهات الأفراد نحو عبارات المحور الرابع:

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق		موافق بشدة		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الإتجاه
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%			
22	6	2.0	48	15.7	206	67.03	49	15.0	2.95	0.620	موافق
23	19	6.2	69	22.5	166	54.2	52	17.0	2.82	0.783	موافق
24	15	4.9	100	32.7	133	43.5	58	19.0	2.76	0.812	موافق
25	7	2.3	70	22.9	193	63.1	36	11.8	2.84	0.644	موافق
26	7	2.3	62	20.3	190	62.1	47	15.4	2.91	0.663	موافق
27	29	9.5	67	21.9	162	52.9	48	15.7	2.75	0.833	موافق
المحور 4									2.83	0.516	موافق

في الجدول (3-13) نجد أن المتوسطات المرجحة لكل العبارات الموجودة في هذا المحور تقع ضمن مجال القبول، أي أن أغلب أفراد العينة يؤكدون على أن مؤسساتهم تعتمد في عملها اليومي على نظم وتكنولوجيا معلومات تتميز بالحدثة والأمن، وإرتباط كل الوحدات والادارات بشبكة داخلية، إضافة إلى وجود مركز توثيق إلكتروني وموقع دائم على شبكة الانترنت يوفر كل المعلومات والمستجدات.

الجدول (3-14) توجهات الأفراد نحو عبارات المحور الخامس:

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق		موافق بشدة		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الإتجاه
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%			
28	23	7.5	91	29.7	140	45.8	52	17.0	2.72	0.833	موافق
29	11	3.6	131	42.8	141	46.1	23	7.5	2.58	0.684	موافق
30	7	2.3	107	35.0	155	50.7	37	12.1	2.73	0.699	موافق
31	9	2.9	83	27.1	182	59.5	32	10.5	2.77	0.666	موافق
32	34	11.1	97	31.7	138	45.1	37	12.1	2.58	0.842	موافق
33	58	19.0	113	36.9	109	35.6	24	7.8	2.33	0.873	غ موافق
المحور 5									2.61	0.557	موافق

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان أغلب العبارات تلقى القبول والموافقة من طرف أفراد العينة من خلال المتوسطات المرتفعة التي تفوق (2.5) ما عدا العبارة رقم (33) فهي في مجال (غير موافق)، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة يرون أنهم يشتركون مع زملائهم داخل المؤسسة في نفس العادات والتقاليد والأهداف والرؤية وحتى اللغة، إضافة إلى مشاركتهم في إتخاذ القرارات، إلا أن أغلبية أفراد العينة لا يرون أن الإدارة تشركهم في الاجتماعات وهذا من خلال متوسط مرجح قدر بـ (2.33) وهو أقل من (2.5).

الجدول (15-3) توجهات الأفراد نحو عبارات المحور السادس:

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق		موافق بشدة		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الإتجاه
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%			
34	7	2.3	62	20.3	181	59.2	56	18.3	2.93	0.689	موافق
35	00	00	60	19.6	190	62.1	56	18.3	2.99	0.617	موافق
36	15	4.9	77	25.2	155	50.7	59	19.3	2.84	0.786	موافق
37	11	3.6	125	40.8	139	45.4	31	10.1	2.62	0.715	موافق
38	4	1.3	63	20.6	184	60.1	55	18.0	2.95	0.661	موافق
39	13	4.2	99	32.4	150	49.0	44	14.4	2.74	0.754	موافق
40	4	1.3	70	22.9	184	60.1	48	15.7	2.90	0.656	موافق
41	2	0.7	70	22.9	180	58.8	54	17.6	2.93	0.655	موافق
42	6	2.0	31	10.1	205	67.0	64	20.9	3.07	0.621	موافق
43	19	6.2	85	27.8	163	53.3	39	12.7	2.73	0.762	موافق
المحور 6									2.86	0.494	موافق

من خلال الجدول (15-3) نجد أن توجهات أفراد العينة إتجاه عبارات هذا المحور كانت في متوسطها تصب في مجال (موافق)، حيث أن أغلب المتوسطات المرجحة فاقت في قيمتها (2.5)، وهذا يدل على أن أفراد العينة يعملون على اكتساب معارف جديدة إذا توفرت مجموعة من الظروف، كالثقة والتحفيز ونظم وتكنولوجيا المعلومات واللغة السهلة والمشاركة.

الجدول (3-16) توجهات الأفراد نحو عبارات المحور السابع:

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق		موافق بشدة		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الإتجاه
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%			
44	2	0.7	42	13.7	188	61.4	74	24.2	3.03	0.631	موافق
45	32	10.5	88	28.8	144	47.1	42	13.7	2.64	0.846	موافق
46	15	4.9	71	23.2	178	58.2	42	13.7	2.81	0.728	موافق
47	2	0.7	98	32.0	167	54.6	39	12.7	2.79	0.658	موافق
48	17	5.6	62	20.3	170	55.6	57	18.7	2.87	0.773	موافق
49	2	0.7	30	9.8	213	69.6	61	19.9	3.09	0.563	موافق
50	17	5.6	81	26.5	164	53.6	44	14.4	2.77	0.761	موافق
المحور 5									2.61	0.557	موافق

من خلال الجدول (3-16) نلاحظ أغلب فقرات المحور كانت في خانة (موافق)، وهذا يعني أن أفراد العينة يرون أنهم يعملون على تبادل المعارف مع زملائهم في كل المستويات، وأن كل من أنظمة التحفيز الجيدة والثقة المتبادلة على كل المستويات وبشتى الأنواع تساعد على زيادة تبادل المعارف، إضافة إلى توفر هيكل تنظيمي جيد ونظم وتكنولوجيا المعلومات واللغة السهلة والبسيطة والمشاركة، كل هذه العوامل مجتمعة تساعد على تبادل المعارف، وهذا ما يتأكد من خلال المتوسط المرجح للمحور ككل (2.61)، والذي كان في خانة (الموافق).

الجدول (3-17) توجهات الأفراد نحو عبارات المحور الثامن:

العبارات	غير موافق بشدة		غير موافق		موافق		موافق بشدة		المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الإتجاه
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%			
51	00	00	29	9.5	166	54.2	111	36.3	3.27	0.622	موافق بشدة
52	16	5.2	60	19.6	135	44.1	95	31.0	3.01	0.847	موافق
53	2	0.7	55	18.0	180	58.8	69	22.5	3.03	0.657	موافق
54	11	3.6	77	25.2	170	55.6	48	15.7	2.83	0.725	موافق
55	13	4.2	62	20.3	168	54.9	63	20.6	2.92	0.757	موافق
56	10	3.3	53	17.3	182	59.5	61	19.9	2.96	0.709	موافق
المحور 8									3.00	0.556	موافق

من خلال الجدول (17-3) نجد أن أفراد العينة كان لدين توجه نحو (موافق بشدة) في العبارة الأولى، وهذا يعني أنهم يعملون بجد من أجل تطبيق ما تعلموه على أرض الواقع، وذلك من خلال وجود متوسط مرجح للإجابات فاق (3.25)، أما توجههم نحو باقي عبارات هذا المحور فكانت في مجال (موافق)، أي أن توفر التحفيز المادي والمعنوي إضافة إلى هيكل تنظيمي جيد وتكنولوجيا حديثة، بالإضافة إلى مشاركتهم في الاجتماعات واتخاذ القرارات سيساعدهم على تطبيق ما تعلموه على أرض الواقع.

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

في هذه المرحلة سنحاول الإجابة على الاشكالية الرئيسية التي تقول:

- هل هناك أثر دال إحصائيا لتغيير ثقافة المنظمة علمامكانية تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)؟

الفرضية الأساسية: وللإجابة على هذه الاشكالية قدمنا الفرضية الرئيسية التالية:

- هناك أثر دال إحصائيا لتغيير ثقافة المنظمة علمامكانية تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)؟

ولمعرفة صحة هذه الفرضية الرئيسية سنستعين بمعادلة خط الانحدار المتعدد، وذلك بإعتبار الخصائص الثقافية (الثقة، التحفيز، الهيكل التنظيمي، نظم وتكنولوجيا المعلومات، المشاركة) كمتغير مستقل، وإدارة المعرفة (خلق وإكتساب المعرفة، تبادل وتشارك المعرفة، تطبيق المعرفة) كمتغير تابع وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) تمكنا من الحصول على الجداول التالية:

الجدول (18-3): معامل الارتباط بين الخصائص الثقافية وإدارة المعرفة .

الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
36063	394	404	636 ^a	1

نلاحظ أن معامل الارتباط بين الخصائص الثقافية وإدارة المعرفة كان مساويا لـ (0.636)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة فوق متوسطة بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد المتغير المستقل (الثقة، التحفيز، الهيكل التنظيمي، نظم وتكنولوجيا المعلومات، المشاركة) أدى إلى زيادة في المتغير التابع (خلق وإكتساب المعرفة، تبادل وتشارك المعرفة، تطبيق المعرفة)، بالإضافة إلى وجود معامل تحديد بقيمة (0.404) وهذا ما يعني أن التغير الحادث في إدارة المعرفة يفسره تغيير الثقافة بنسبة 40.4%، وهذه المعطيات مجتمعة لا تعطينا حكما عن مدى ملائمة النموذج للبيانات ومدى جودته، ومن أجل معرفة ذلك سوف ندرس معنوية النموذج من خلال إختبار التباين الأحادي (ANOVA).

الجدول (3-19) إختبار معنوية النموذج:

Sig.	F	مربع المتوسط	ddl	مجموع المتوسطات	النموذج
.000	40,706	5,294	5	26,470	الانحدار
		130	300	39,016	البواقي
			305	65,485	المجموع

من خلال الجدول (3-19) نلاحظ أن القيمة الاستدلالية (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) وهذا يعني أن معادلة الانحدار تلائم البيانات.

1- الإشكاليات الفرعية للإشكالية الرئيسية الأولى:

في هذه المرحلة سنحاول دراسة الاشكاليات الفرعية التي تقول:

- هل هناك أثر دال إحصائيا للثقة التنظيمية على إمكانية تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)؟
- هل هناك أثر دال إحصائيا للتحفيز على إمكانية تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)؟
- هل هناك أثر دال إحصائيا للهيكل التنظيمي المنظمة على إمكانية تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)؟
- هل هناك أثر دال إحصائيا لنظم وتكنولوجيا المعلومات على إمكانية تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)؟
- هل هناك أثر دال إحصائيا للمشاركة على إمكانية تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)؟

2- الفرضيات الفرعية:

- هناك أثر دال إحصائيا للثقة التنظيمية على إمكانية تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).
- هناك أثر دال إحصائيا للتحفيز على إمكانية تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).
- هناك أثر دال إحصائيا للهيكل التنظيمي على إمكانية تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

- هناك أثر دال إحصائيا لنظم وتكنولوجيا المعلومات علميائية تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

- هناك أثر دال إحصائيا للمشاركة علميائية تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

وسنحاول إثبات مدى صحة أو رفض الفرضيات التالية إحصائيا من خلال تحليل النتائج الموجودة في الجدول (20-3): اختبار الفرضيات الفرعية للإشكالية الرئيسية الأولى:

	معاملات لا معيارية		معاملات معيارية	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
Constante	1,261	,136		9,307	,000		
الثقة	,103	,048	,133	2,129	,034	,511	1,956
التحفيز	,100	,046	,157	2,163	,031	,379	2,638
الهيكل التنظيمي	,096	,048	,120	1,997	,047	,549	1,823
نظم المعلومات	,301	,053	,335	5,726	,000	,580	1,725
المشاركة	,195	,055	,234	3,511	,001	,446	2,240

من خلال الجدول (20-3) نلاحظ أن قيمة (Sig) لكل المحاور المكونة للمتغير المستقل (الخصائص الثقافية) أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج وجودته وملاءمته للبيانات.

أما (VIF) أو ما يسمى بإختبار (Multicollinearity) الذي يقيس درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة في النموذج مع بعضها البعض، فكلما كانت درجة الارتباط قوية كلما صعب الفصل بين تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع مما يضعف قوته التفسيرية.

$$VIF = 1 / (1 - r^2)$$

والجدول التالي يبين معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض.

الجدول (3-21): معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة:

المشاركة	نظم المعلومات	الهيكل التنظيمي	التحفيز	الثقة	
				1	الثقة
			1	683**	التحفيز
		1	572**	393**	الهيكل التنظيمي
	1	504**	493**	460**	نظم المعلومات
1	597**	614**	632**	462**	المشاركة

وبتطبيق القاعدة على أكبر معامل إرتباط بين المتغيرات المستقلة نحصل علمائلي:

$$VIF = 1/1-(0.683)^2 = 1.876$$

والقاعدة الاحصائية تقول أن هذا الإختبار يكون مقبولا إذا كانت قيمة (VIF) أقل من خمسة، وهذا

يعنى عدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج (Berenson & Levin)¹.

وما نلاحظه من خلال الجدول (3-20) أن كل قيم (VIF) للمتغيرات المستقلة كانت أقل من خمسة، مما يدل على إستقلاليتها عن بعضها.

المطلب الثالث: دراسة الفروق المعنوية

أولا: الاشكالية الرئيسية الثانية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير الثقافي تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، طبيعة المنظمة)؟

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير الثقافي تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، طبيعة المنظمة) عند مستوى معنوية (α≥0.05).

H₁: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير الثقافي تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، طبيعة المنظمة) عند مستوى معنوية (α≥0.05).

¹Berenson. M, Levin. D, Basic business Statistics, 7th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1999, p884.

1-الجنس:

في هذه المرحلة سنحاول الإجابة على الإشكالية الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير الثقافي تعزى للجنس (ذكر - أنثى) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير الثقافي تعزى للجنس (ذكر - أنثى) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير الثقافي تعزى للعوامل للجنس (ذكر - أنثى) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)

الجدول (22-3) اختبار (T. Test) لمتغير الجنس بالنسبة للثقافة:

		Test de Levene sur l'égalité des variances			Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	T			Inférieur	Supérieur
الثقة	Hypothèse de variances égales	,356	,551	-1,334	,183	-,103	-,256	,049
	Hypothèse de variances inégales			-1,366	,174	-,103	-,253	,046
التحفيز	Hypothèse de variances égales	4,237	,040	-,337	,736	-,03169	-,21664	,15326
	Hypothèse de variances inégales			-,362	,718	-,03169	-,20433	,14096
الهيكل التنظيمي	Hypothèse de variances égales	4,480	,035	-2,321	,021	-,17267	-,31907	-,02628
	Hypothèse de variances inégales			-2,117	,036	-,17267	-,33414	-,01121
نظم المعلومات	Hypothèse de variances égales	,732	,393	,623	,534	,04173	-,09004	,17350
	Hypothèse de variances inégales			,591	,556	,04173	-,09802	,18148
المشاركة	Hypothèse de variances égales	,795	,373	-,553	,581	-,04002	-,18243	,10240
	Hypothèse de variances inégales			-,527	,599	-,04002	-,19029	,11026
total1	Hypothèse de variances égales	,004	,947	-,994	,321	-,06122	-,18246	,06003
	Hypothèse de variances inégales			-,999	,319	-,06122	-,18232	,05988

من خلال الجدول (22-3) نلاحظ:

- عدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير الجنس إتجاه (الثقة، التحفيز، نظم وتكنولوجيا المعلومات، المشاركة) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

- ثبت وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير الجنس إتجاه (الهيكل التنظيمي) عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

نظرا لثبوت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إستجابات عينات البحث حسب طبيعة الجنس، فإنه يلزم ضرورة إجراء إختبار مقارنة المتوسطات لمعرفة لصالح من يميل الإختلاف، هل هو لصالح الذكور أم لصالح الإناث، وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (23-3) متوسط إتجاهات الأفراد نحو محور الهيكل التنظيمي حسب متغير الجنس:

	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	مجال الثقة 95 %	
					القيمة الدنيا	القيمة العليا
ذكر	225	2,6133	,54086	,03606	2,5423	2,6844
أنثى	81	2,7860	,65840	,07316	2,6404	2,9316
المجموع	306	2,6590	,57825	,03306	2,5940	2,7241

من خلال الجدول (23-3) نلاحظ أن متوسط إجابات الإناث إتجاه هذا المحور كانت أكبر من متوسط إجابات الذكور، أي أن نظرة الاناث للهيكل التنظيمي (درجة التخصص، الرسمية، الخط الهرمي.....) أكثر إيجابية منها عند الذكور.

2-السن:

في هذه النقطة سنحاول للإجابة على الإشكالية الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير الثقافي تعزى للسن (أقل من 30، 30-40، 41-50، 51 فما فوق) عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ ؟

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير الثقافي تعزى للسن (أقل من 30، 30-40، 41-50، 51 فما فوق) عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير الثقافي تعزى للعوامل للسن (أقل من 30، 30-40، 41-50، 51 فما فوق) عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$

الجدول (24-3) إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير السن بالنسبة للثقافة:

		العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	مجال الثقة 95 %		القرار	
						القيمة الدنيا	القيمة العليا	المعنوية	الملاحظة
الثقة	أقل من 30	25	2.79	.581	.116	2.55	3.03	.018	معنوية
	30-40	206	2.74	.637	.044	2.65	2.83		
	41-50	61	3.01	.444	.057	2.90	3.13		
	51 فما فوق	14	2.71	.456	.122	2.44	2.97		
	الإجمالي	306	2.80	.599	.034	2.73	2.87		
التحفيز	أقل من 30	25	2.0400	.94927	.18985	1.6482	2.4318	.000	معنوية
	30-40	206	2.4272	.71650	.04992	2.3288	2.5256		
	41-50	61	2.8279	.53139	.06804	2.6918	2.9640		
	51 فما فوق	14	2.5000	.51057	.13646	2.2052	2.7948		
	الإجمالي	306	2.4788	.72429	.04140	2.3973	2.5602		
الهيكل التنظيمي	أقل من 30	25	2.5533	.67481	.13496	2.2748	2.8319	.130	غير معنوية
	30-40	206	2.7071	.56500	.03937	2.6295	2.7847		
	41-50	61	2.5984	.61642	.07893	2.4405	2.7562		
	51 فما فوق	14	2.4048	.26726	.07143	2.2504	2.5591		
	الإجمالي	306	2.6590	.57825	.03306	2.5940	2.7241		
نظم المعلومات	أقل من 30	25	2.7133	.68806	.13761	2.4293	2.9974	.167	غير معنوية
	30-40	206	2.8827	.50538	.03521	2.8133	2.9521		
	41-50	61	2.7814	.50785	.06502	2.6514	2.9115		
	51 فما فوق	14	2.6786	.23987	.06411	2.5401	2.8171		
	الإجمالي	306	2.8393	.51627	.02951	2.7812	2.8974		
المشاركة	أقل من 30	25	2.3067	.50387	.10077	2.0987	2.5147	.011	معنوية
	30-40	206	2.6725	.56880	.03963	2.5944	2.7506		
	41-50	61	2.5437	.53740	.06881	2.4061	2.6814		
	51 فما فوق	14	2.6667	.36980	.09883	2.4532	2.8802		
	الإجمالي	306	2.6167	.55789	.03189	2.5539	2.6794		
مجموع المحاور	أقل من 30	25	2.4800	.5355	.10710	2.2589	2.7011	.094	غير معنوية
	40-30	206	2.6862	.5024	.03501	2.6172	2.7552		
	50-41	61	2.7528	.3666	.04694	2.6589	2.8467		
	51 فما فوق	14	2.5913	.2515	.06723	2.4460	2.7365		
	الإجمالي	306	2.6783	.4755	.02718	2.6248	2.7318		

من خلال الجدول (3-24) نحصل علمائلي:

- عدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهاتأفراد العينة وفق متغير السن إتجاه (الهيكل التنظيمي ونظم وتكنولوجيا المعلومات) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

- ثبت وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهاتأفراد العينة وفق متغير السن إتجاه (الثقة، التحفيز، المشاركة) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

نظرا لثبوت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إستجابات عينات البحث في فئاتها العمرية المختلفة، فإنه يلزم ضرورة إجراء إختبار أقل فرق معنوي لتحديد معنوية الفرق بين كل متوسطي عينتين على حدة (Least Significant Difference) (LSD) للأبعاد ذات المعنوية كمايلي:

الجدول (3-25) اختبار (LSD) لمتغير السن بالنسبة للثقافة:

المتغير المستقل	السن (I)	السن (J)	الفرق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	Sig.	مجال الثقة 95 %	
						القيمة الدنيا	القيمة العليا
الثقة	أقل من 30	30-40	،045	،125	،720	،20-	،29
		41-50	،226-	،141	،109	،50-	،05
		51 فما فوق	،080	،198	،685	،31-	،47
	30-40	30 أقل من	،045-	،125	،720	،29-	،20
		41-50	،271*	،086	،002	،44-	،10-
		51 فما فوق	،035	،164	،829	،29-	،36
	41-50	30 أقل من	،226	،141	،109	،05-	،50
		30-40	،271*	،086	،002	،10	،44
		51 فما فوق	،306	،175	،082	،04-	،65
	51 فما فوق	30 أقل من	،080-	،198	،685	،47-	،31
		30-40	،035-	،164	،829	،36-	،29
		41-50	،306-	،175	،082	،65-	،04
التحفيز	30 أقل من	30-40	،38718*	،14786	،009	،6782-	،0962-
		41-50	،78787*	،16579	،000	،1141-	،4616-
		51 فما فوق	،46000*	،23305	،049	،9186-	،0014-
	30-40	30 أقل من	،38718*	،14786	،009	،0962	،6782
		41-50	،40068*	،10177	،000	،6009-	،2004-
		51 فما فوق	،07282-	،19282	،706	،4523-	،3066
	41-50	30 أقل من	،78787*	،16579	،000	،4616	1،1141
		30-40	،40068*	،10177	،000	،2004	،6009
		51 فما فوق	،32787	،20690	،114	،0793-	،7350

	51 فما فوق	30 أقل من	،46000*	،23305	،049	،0014	،9186
		30-40	،07282	،19282	،706	،-3066	،4523
		41-50	،-32787	،20690	،114	،-7350	،0793
المشاركة	أقل من 30	30-40	،-36583*	،11659	،002	،-5953	،-1364
		41-50	،-23705	،13073	،071	،-4943	،0202
		51 فما فوق	،-36000	،18376	،051	،-7216	،0016
	30-40	30 أقل من	،36583*	،11659	،002	،1364	،5953
		41-50	،12878	،08025	،110	،-0291	،2867
		51 فما فوق	،00583	،15205	،969	،-2934	،3050
	41-50	30 أقل من	،23705	،13073	،071	،-0202	،4943
		30-40	،-12878	،08025	،110	،-2867	،0291
		51 فما فوق	،-12295	،16314	،452	،-4440	،1981
	51 فما فوق	30 أقل من	،36000	،18376	،051	،-0016	،7216
		30-40	،-00583	،15205	،969	،-3050	،2934
		41-50	،12295	،16314	،452	،-1981	،4440

من خلال الجدول (25-3) تحصلنا علمائلي:

أ- بالنسبة للثقة:

- وجود فروق معنوية بين عينتي الفئتين العمريتين [30-40] و[41-50] بقيمة (0.271) لصالح الفئة العمرية [41-50]، أي أن مستوى الثقة عند الفئة العمرية [41-50] أكبر منه عند الفئة العمرية [30-40]

ب- بالنسبة للتحفيز:

- وجود فروق معنوية بين عينتي الفئتين العمريتين (أقل من 30 سنة) و[30-40] بقيمة (0.378) لصالح الفئة العمرية [30-40]، أي أن الفئة العمرية [30-40] أكثر تحفيزاً من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة).

- وجود فروق معنوية بين عينتي الفئتين العمريتين (أقل من 30 سنة) و[41-50] بقيمة (0.787) لصالح الفئة العمرية [41-50]، أي أن الفئة العمرية [41-50] أكثر تحفيزاً من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة).

- وجود فروق معنوية بين عينتي الفئتين العمريتين (أقل من 30 سنة) و(51 فما فوق) بقيمة (0.460) لصالح الفئة العمرية (51 فما فوق)، أي أن الفئة العمرية (51 فما فوق) أكثر تحفيزاً من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة).

- وجود فروق معنوية بين عینتی الفئتين العمریتین [30-40] و[41-50] بقيمة (0.400) لصالح الفئة العمرية [41-50]، أي أن الفئة العمرية [41-50] أكثر تحفيزاً من الفئة العمرية [30-40].

ج- بالنسبة للمشاركة:

- وجود فروق معنوية بين عینتی الفئتين العمریتین (أقل من 30 سنة) و[30-40] بقيمة (0.365) لصالح الفئة العمرية [30-40]، أي أن المشاركة عند الفئة العمرية [30-40] أكبر منها عند الفئة العمرية (أقل من 30 سنة).

3- المستوى التعليمي

في هذه النقطة سنحاول الإجابة على الإشكالية الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثین نحو التغير الثقافي تعزى للمستوى التعليمي (متوسط أو أقل، ثانوي، جامعي، ما بعد التدرج) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)؟

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثین نحو التغير الثقافي تعزى للمستوى التعليمي (متوسط أو أقل، ثانوي، جامعي، ما بعد التدرج) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثین نحو التغير الثقافي تعزى للعوامل للمستوى التعليمي (متوسط أو أقل، ثانوي، جامعي، ما بعد التدرج) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)

الجدول (26-3) إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة للثقافة:

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الثقة	Intergruppes	6,734	3	2,245	6.601	,000
	Intragruppes	102,687	302	,340		
	Total	109,421	305			
التحفيز	Intergruppes	1,930	3	,643	1.229	,299
	Intragruppes	158,071	302	,523		
	Total	160,001	305			
الهيكل التنظيمي	Intergruppes	6,031	3	2,010	6.327	,000
	Intragruppes	95,951	302	,318		
	Total	101,982	305			
نظم المعلومات	Intergruppes	,357	3	,119	,444	,721
	Intragruppes	80,937	302	,268		
	Total	81,295	305			
المشاركة	Intergruppes	,331	3	,110	,352	,788
	Intragruppes	94,597	302	,313		
	Total	94,927	305			

من خلال الجدول (26-3) نحصل علمائلي:

- عدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهاتأفراد العينة وفق متغير المستوى التعليميإتجاه (التحفيز، نظم وتكنولوجيا المعلومات، المشاركة) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

- ثبت وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهاتأفراد العينة وفق متغير المستوى التعليميإتجاه (الثقة، الهيكل التنظيمي) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

نظرا لثبوت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين استجابات عينات البحث في مستوياتهم التعليمية، سنقوم باختبار (Least Significant Difference) (LSD) للأبعاد ذات المعنوية كمايلي:

الجدول (27-3) اختبار (LSD) لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة للثقافة:

متغير مستقل	مستوى (I) التعليمي	مستوى (J) التعليمي	الخطأ المعياري	Sig.	95 % مجال الثقة	
					القيمة العليا	القيمة الدنيا
الثقة	متوسط وأقل	ثانوي	،197	،003	،98-	،21-
		جامعي	،189	،151	،64-	،10
		ما بعد التدرج	،209	،059	،81-	،01
	ثانوي	متوسط وأقل	،197	،003	،21	،98
		جامعي	،081	،000	،16	،48
		ما بعد التدرج	،120	،102	،04-	،43
	جامعي	متوسط وأقل	،189	،151	،10-	،64
		ثانوي	،081	،000	،48-	،16-
		ما بعد التدرج	،107	،246	،34-	،09
	ما بعد التدرج	متوسط وأقل	،209	،059	،01-	،81
		ثانوي	،120	،102	،43-	،04
		جامعي	،107	،246	،09-	،34
الهيكل التنظيمي	متوسط وأقل	ثانوي	،1902	،681	،4526-	،2961
		جامعي	،1829	،068	،6947-	،0252
		ما بعد التدرج	،2021	،981	،4025-	،3930
	ثانوي	متوسط وأقل	،1902	،681	،2961-	،4526
		جامعي	،0780	،001	،4101-	،1029-
		ما بعد التدرج	،1161	،527	،1551-	،3020
	جامعي	متوسط وأقل	،1829	،068	،0252-	،6947
		ثانوي	،0780	،001	،1029	،4101
		ما بعد التدرج	،1037	،002	،1259	،5341
	ما بعد التدرج	متوسط وأقل	،2021	،981	،3930-	،4025
		ثانوي	،1161	،527	،3020-	،1551
		جامعي	،1037	،002	،5341-	،1259-

أ- بالنسبة للثقة:

- وجود فروق معنوية بين عينتي المستوى التعليمي (متوسط أو أقل) و(ثانوي) بقيمة (0.594) لصالح المستوى التعليمي (ثانوي)، أي أن مستوى الثقة عند الأفراد ذوي المستوى التعليمي (ثانوي) أكبر منه عند المستوى التعليمي (متوسط أو أقل).

- وجود فروق معنوية بين عينتي المستوى التعليمي (ثانوي) و(جامعي) بقيمة (0.322) لصالح المستوى التعليمي (ثانوي)، أي أن مستوى الثقة عند الأفراد ذوي المستوى التعليمي (ثانوي) أكبر منه عند المستوى التعليمي (جامعي).

ب- بالنسبة للهيكل التنظيمي:

- وجود فروق معنوية بين عينتي المستوى التعليمي (ثانوي) و(جامعي) بقيمة (0.256) لصالح المستوى التعليمي (جامعي)، أي أن نظرة الأفراد ذوي المستوى التعليمي (ثانوي) للهيكل التنظيمي أكثر إيجابية منها عند المستوى التعليمي (جامعي).

- وجود فروق معنوية بين عينتي المستوى التعليمي (جامعي) و(ما بعد التدرج) بقيمة (0.329) لصالح المستوى التعليمي (جامعي)، أي أن نظرة الأفراد ذوي المستوى التعليمي (جامعي) للهيكل التنظيمي أكثر إيجابية منها عند المستوى التعليمي (ما بعد التدرج).

4- سنوات الخدمة

في هذه النقطة سنحاول الإجابة على الإشكالية الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير الثقافي تعزى للمستوى التعليمي (متوسط أو أقل، ثانوي، جامعي، ما بعد التدرج) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)؟

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير الثقافي تعزى للمستوى التعليمي (متوسط أو أقل، ثانوي، جامعي، ما بعد التدرج) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)

H₁: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير الثقافي تعزى للعوامل للمستوى التعليمي (متوسط أو أقل، ثانوي، جامعي، ما بعد التدرج) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)

الجدول (3-28) اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة للثقافة:

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
الثقة	Intergruppes	4.522	3	1.507	4.340	.005
	Intragruppes	104.899	302	.347		
	Total	109.421	305			
التحفيز	Intergruppes	4.271	3	1.424	2.761	.042
	Intragruppes	155.730	302	.516		
	Total	160.001	305			
الهيكل التنظيمي	Intergruppes	6.003	3	2.001	6.297	.000
	Intragruppes	95.979	302	.318		
	Total	101.982	305			
نظم المعلومات	Intergruppes	.900	3	.300	1.127	.338
	Intragruppes	80.395	302	.266		
	Total	81.295	305			
المشاركة	Intergruppes	1.341	3	.447	1.443	.230
	Intragruppes	93.586	302	.310		
	Total	94.927	305			

من خلال الجدول (3-28) نحصل على مايلي:

- عدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير سنوات الخدمة (نظم وتكنولوجيا المعلومات، المشاركة) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

- ثبت وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير سنوات الخدمة (الثقة، التحفيز، الهيكل التنظيمي) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

نظرا لثبوت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إستجابات عينات البحث وفق سنوات الخدمة، فإنه يلزم ضرورة إجراء إختبار أقل فرق معنوي لتحديد معنوية الفرق بين كل متوسطي عينتين على حدة (Least Significant Difference) (LSD) للأبعاد ذات المعنوية كمايلي:

الجدول (29-3) اختبار (LSD) لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة للثقافة:

متغير مستقل	سنوات الخدمة (I)	سنوات الخدمة (J)	I - J فرق المتوسط (J)	الخطأ المعياري	Sig.	95% مجال الثقة	
						قيمة دنيا	قيمة عليا
الثقة	أقل من سنة	1-5	،560*	،173	،001	،22	،90
		6- 10	،508*	،166	،002	،18	،84
		10 أكثر من	،384*	،168	،023	،05	،71
	1-5	أقل من سنة	-،560*	،173	،001	-،90	-،22
		6- 10	-،052	،088	،555	-،23	،12
		10 أكثر من	-،176	،092	،056	-،36	،00
	6- 10	أقل من سنة	-،508*	،166	،002	-،84	-،18
		1-5	،052	،088	،555	-،12	،23
		10 أكثر من	-،124	،080	،120	-،28	،03
	10 أكثر من	أقل من سنة	-،384*	،168	،023	-،71	-،05
		1-5	،176	،092	،056	،00	،36
		6- 10	،124	،080	،120	-،03	،28
التحفيز	أقل من سنة	1-5	،55000*	،21024	،009	،1363	،9637
		6- 10	،35031	،20263	،085	-،0484	،7491
		10 أكثر من	،34548	،20491	،093	-،0578	،7487
	1-5	أقل من سنة	-،55000*	،21024	،009	-،9637	-،1363
		6- 10	-،19969	،10767	،065	-،4116	،0122
		10 أكثر من	-،20452	،11191	،069	-،4247	،0157
	6- 10	أقل من سنة	-،35031	،20263	،085	-،7491	،0484
		1-5	،19969	،10767	،065	-،0122	،4116
		10 أكثر من	-،00484	،09687	،960	-،1955	،1858
	10 أكثر من	أقل من سنة	-،34548	،20491	،093	-،7487	،0578
		1-5	،20452	،11191	،069	-،0157	،4247
		6- 10	،00484	،09687	،960	-،1858	،1955
الهيكل التنظيمي	أقل من سنة	1-5	،23095	،16505	،163	-،0938	،5557
		6- 10	،05933	،15908	،709	-،2537	،3724
		10 أكثر من	،37214*	،16087	،021	،0556	،6887
	1-5	أقل من سنة	-،23095	،16505	،163	-،5557	،0938
		6- 10	-،17162*	،08453	،043	-،3380	-،0053
		10 أكثر من	،14119	،08785	،109	-،0317	،3141
	6- 10	أقل من سنة	-،05933	،15908	،709	-،3724	،2537
		1-5	،17162*	،08453	،043	،0053	،3380
		10 أكثر من	،31281*	،07605	،000	،1632	،4625
	10 أكثر من	أقل من سنة	-،37214*	،16087	،021	-،6887	-،0556
		1-5	-،14119	،08785	،109	-،3141	،0317
		6- 10	-،31281*	،07605	،000	-،4625	-،1632

أ- بالنسبة للثقة:

- وجود فروق معنوية بين عینتی سنوات الخدمة (أقل من سنة) و (1- 5 سنوات) بقيمة (0.560) لصالحهم لديهم (أقل من سنة) خدمة، أي أن مستوى الثقة عند الأفراد الجدد (أقل من سنة) أكبر منه عند لديهم (1- 5 سنوات) خدمة.

- وجود فروق معنوية بين عینتی سنوات الخدمة (أقل من سنة) و (3- 10 سنوات) بقيمة (0.508) لصالح من لديهم (أقل من سنة) خدمة، أي أن مستوى الثقة عند الأفراد الجدد (أقل من سنة) أكبر منه عند من لديهم (3- 10 سنوات) خدمة.

- وجود فروق معنوية بين عینتی سنوات الخدمة (أقل من سنة) و (أكثر من 10 سنوات) بقيمة (0.384) لصالح من لديهم (أقل من سنة) خدمة، أي أن مستوى الثقة عند الأفراد الجدد (أقل من سنة) أكبر منه عند من لديهم (أكثر من 10 سنوات) خدمة.

ب- بالنسبة للتحفيز:

- وجود فروق معنوية بين عینتی سنوات الخدمة (أقل من سنة) و (1- 5 سنوات) بقيمة (0.550) لصالح من لديهم (أقل من سنة) خدمة، أي أن مستوى تحفيز الأفراد الجدد (أقل من سنة) أكبر منه عند من لديهم (1- 5 سنوات) خدمة.

ج- بالنسبة للهيكل التنظيمي:

- وجود فروق معنوية بين عینتی سنوات الخدمة (أقل من سنة) و (أكثر من 10 سنوات) بقيمة (0.372) لصالح من لديهم (أقل من سنة) خدمة، أي أن نظرة الأفراد الجدد (أقل من سنة) للهيكل التنظيمي أكثر إيجابية منها عند من لديهم (أكثر من 10 سنوات) خدمة.

- وجود فروق معنوية بين عینتی سنوات الخدمة (1- 5 سنوات) و (3- 10 سنوات) بقيمة (0.171) لصالح من لديهم (3- 10 سنوات) خدمة، أي أن نظرة الأفراد الذين لديهم (3- 10 سنوات) للهيكل التنظيمي أكثر إيجابية منها عند من لديهم (1- 5 سنوات) خدمة.

- وجود فروق معنوية بين عینتی سنوات الخدمة (3- 10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) بقيمة (0.312) لصالح من لديهم (3- 10 سنوات) خدمة، أي أن نظرة الأفراد الذين لديهم (3- 10 سنوات) للهيكل التنظيمي أكثر إيجابية منها عند من لديهم (أكثر من 10 سنوات) خدمة.

5-إسم المنظمة

في هذه النقطة سنحاول الإجابة على الإشكالية الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير الثقافي تعزى لإسم المنظمة (كوندور، كريستور، سونلغاز، سوناطراك) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)؟

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير الثقافي تعزى لإسم المنظمة (كوندور، كريستور، سونلغاز، سوناطراك) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)

H₁: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو التغيير الثقافي تعزى لإسم المنظمة (كوندور، كريستور، سونلغاز، سوناطراك) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)

الجدول (30-3) اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير اسم المنظمة بالنسبة للثقافة:

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
الثقة	Intergruppes	11,537	3	3,846	11,865	,000
	Intragruppes	97,885	302	,324		
	Total	109,421	305			
التحفيز	Intergruppes	45,931	3	15,310	40,534	,000
	Intragruppes	114,070	302	,378		
	Total	160,001	305			
الهيكل التنظيمي	Intergruppes	27,756	3	9,252	37,643	,000
	Intragruppes	74,226	302	,246		
	Total	101,982	305			
نظم المعلومات	Intergruppes	11,379	3	3,793	16,384	,000
	Intragruppes	69,916	302	,232		
	Total	81,295	305			
المشاركة	Intergruppes	17,226	3	5,742	22,317	,000
	Intragruppes	77,701	302	,257		
	Total	94,927	305			

من خلال الجدول (30-3) نلاحظ مايلي:

- وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة حسب المنظمة التي ينتمون إليها إتجاه كل المتغيرات المستقلة (الثقة، التحفيز، الهيكل التنظيمي، نظم وتكنولوجيا المعلومات، المشاركة) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

نظرا لثبوت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إستجابات عينات البحث حسب المنظمة التي ينتمون إليها، فإنه يلزم ضرورة إجراء إختبار أقل فرق معنوي لتحديد معنوية الفرق بين كل متوسطي عينتين على حدة (Least Significant Difference) (LSD) للأبعاد ذات المعنوية كمايلي:

الجدول (3-31) إختبار (LSD) لمتغير إسم المنظمة بالنسبة للثقافة:

المتغير المستقل	(I) المنظمة	(J) المنظمة	فرق المتوسط (I-J)	الخطأ المعياري	Sig.	مجال الثقة 95 %	
						القيمة الدنيا	القيمة العليا
الثقة	كوندور	سونطراك	459 ⁺	085.	000.	29.	63.
		سونلغاز	466 ⁺	096.	000.	28.	66.
		كريستور	379 ⁺	098.	000.	19.	57.
	سونطراك	كوندور	459 ⁺ ،-	085.	000.	63.،-	29.،-
		سونلغاز	007.	091.	938.	17.،-	19.
		كريستور	080.،-	092.	388.	26.،-	10.
	سونلغاز	كوندور	466 ⁺ ،-	096.	000.	66.،-	28.،-
		سونطراك	007.،-	091.	938.	19.،-	17.
		كريستور	087.،-	103.	399.	29.،-	12.
	كريستور	كوندور	379 ⁺ ،-	098.	000.	57.،-	19.،-
		سونطراك	080.	092.	388.	10.،-	26.
		سونلغاز	087.	103.	399.	12.،-	29.
التحفيز	كوندور	سونطراك	77741 ⁺	09187.	000.	5966.	9582.
		سونلغاز	93244 ⁺	10411.	000.	7276.	1373.1
		كريستور	97265 ⁺	10554.	000.	7650.	1803.1
	سونطراك	كوندور	77741 ⁺ ،-	09187.	000.	9582.،-	5966.،-
		سونلغاز	15503.	09794.	115.	0377.،-	3478.
		كريستور	19524.	09946.	051.	0005.،-	3910.
	سونلغاز	كوندور	93244 ⁺ ،-	10411.	000.	1373.،-1	7276.،-
		سونطراك	15503.،-	09794.	115.	3478.،-	0377.
		كريستور	04021.	11086.	717.	1780.،-	2584.
	كريستور	كوندور	97265 ⁺ ،-	10554.	000.	1803.،-1	7650.،-
		سونطراك	19524.،-	09946.	051.	3910.،-	0005.
		سونلغاز	04021.،-	11086.	717.	2584.،-	1780.
الهيكل التنظيمي	كوندور	سونطراك	66777 ⁺	07411.	000.	5219.	8136.
		سونلغاز	74766 ⁺	08398.	000.	5824.	9129.
		كريستور	65705 ⁺	08513.	000.	4895.	8246.
	سونطراك	كوندور	66777 ⁺ ،-	07411.	000.	8136.،-	5219.،-
		سونلغاز	07989.	07901.	313.	0756.،-	2354.
		كريستور	01071.،-	08023.	894.	1686.،-	1472.
	سونلغاز	كوندور	74766 ⁺ ،-	08398.	000.	9129.،-	5824.،-
		سونطراك	07989.،-	07901.	313.	2354.،-	0756.
		كريستور	09061.،-	08943.	312.	2666.،-	0854.
	كريستور	كوندور	65705 ⁺ ،-	08513.	000.	8246.،-	4895.،-
		سونطراك	01071.	08023.	894.	1472.،-	1686.
		سونلغاز	09061.	08943.	312.	0854.،-	2666.

نظم المعلومات	كوندور	سونطراك	11856،	07192،	100،	0230،-	2601،
		سونلغاز	48311*،	08150،	000،	3227،	6435،
		كريستور	40983*،	08262،	000،	2472،	5724،
	سونطراك	كوندور	11856،-	07192،	100،	2601،-	0230،
		سونلغاز	36455*،	07668،	000،	2137،	5154،
		كريستور	29127*،	07787،	000،	1380،	4445،
	سونلغاز	كوندور	48311*،-	08150،	000،	6435،-	3227،-
		سونطراك	36455*،-	07668،	000،	5154،-	2137،-
		كريستور	07328،-	08679،	399،	2441،-	0975،
	كريستور	كوندور	40983*،-	08262،	000،	5724،-	2472،-
		سونطراك	29127*،-	07787،	000،	4445،-	1380،-
		سونلغاز	07328،	08679،	399،	0975،-	2441،
المشاركة	كوندور	سونطراك	58730*،	07582،	000،	4381،	7365،
		سونلغاز	52698*،	08592،	000،	3579،	6961،
		كريستور	43056*،	08710،	000،	2592،	6020،
	سونطراك	كوندور	58730*،-	07582،	000،	7365،-	4381،-
		سونلغاز	06032،-	08084،	456،	2194،-	0988،
		كريستور	15675،-	08209،	057،	3183،-	0048،
	سونلغاز	كوندور	52698*،-	08592،	000،	6961،-	3579،-
		سونطراك	06032،	08084،	456،	0988،-	2194،
		كريستور	09643،-	09150،	293،	2765،-	0836،
	كريستور	كوندور	43056*،-	08710،	000،	6020،-	2592،-
		سونطراك	15675،	08209،	057،	0048،-	3183،
		سونلغاز	09643،	09150،	293،	0836،-	2765،

أ- بالنسبة للثقة:

- وجود فروق معنوية بين عينتي مؤسسة (كوندور) و (كريستور) بقيمة (0.459) لصالح أفراد مؤسسة (كوندور)، أي أن مستوى الثقة عند أفراد مؤسسة (كوندور) أكبر منه عند أفراد مؤسسة (كريستور).
- وجود فروق معنوية بين عينتي مؤسسة (كوندور) و (سونلغاز) بقيمة (0.466) لصالح أفراد مؤسسة (كوندور)، أي أن مستوى الثقة عند أفراد مؤسسة (كوندور) أكبر منه عند أفراد مؤسسة (سونلغاز).
- وجود فروق معنوية بين عينتي مؤسسة (كوندور) و (سونطراك) بقيمة (0.379) لصالح أفراد مؤسسة (كوندور)، أي أن مستوى الثقة عند أفراد مؤسسة (كوندور) أكبر منه عند أفراد مؤسسة (سونطراك).

ب- بالنسبة للتحفيز:

- وجود فروق معنوية بين عينتي مؤسسة (كوندور) و (كريستور) بقيمة (0.777) لصالح أفراد مؤسسة (كوندور)، أي أن أفراد مؤسسة (كوندور) أكثر تحفيزاً من أفراد مؤسسة (كريستور).

- وجود فروق معنوية بين عينتي مؤسسة (كوندور) و(سونلغاز) بقيمة (0.932) لصالح أفراد مؤسسة (كوندور)، أي أن أفراد مؤسسة (كوندور) أكثر تحفيزاً من أفراد مؤسسة (سونلغاز).

- وجود فروق معنوية بين عينتي مؤسسة (كوندور) و(سوناطراك) بقيمة (0.972) لصالح أفراد مؤسسة (كوندور)، أي أن أفراد مؤسسة (كوندور) أكثر تحفيزاً من أفراد مؤسسة (سوناطراك).

ج- بالنسبة للهيكل التنظيمي:

- وجود فروق معنوية بين عينتي مؤسسة (كوندور) و(كريستور) بقيمة (0.667) لصالح أفراد مؤسسة (كوندور)، أي أن نظرة أفراد مؤسسة (كوندور) للهيكل التنظيمي أكثر إيجابية من أفراد مؤسسة (كريستور).

- وجود فروق معنوية بين عينتي مؤسسة (كوندور) و(سونلغاز) بقيمة (0.747) لصالح أفراد مؤسسة (كوندور)، أي أن نظرة أفراد مؤسسة (كوندور) للهيكل التنظيمي أكثر إيجابية من أفراد مؤسسة (سونلغاز).

- وجود فروق معنوية بين عينتي مؤسسة (كوندور) و(سوناطراك) بقيمة (0.657) لصالح أفراد مؤسسة (كوندور)، أي أن نظرة أفراد مؤسسة (كوندور) للهيكل التنظيمي أكثر إيجابية من أفراد مؤسسة (سوناطراك).

د- بالنسبة لنظم المعلومات:

- وجود فروق معنوية بين عينتي مؤسسة (كوندور) و(كريستور) بقيمة (0.483) لصالح أفراد مؤسسة (كوندور)، أي أن نظرة أفراد مؤسسة (كوندور) لنظم وتكنولوجيا المعلومات أكثر إيجابية من أفراد مؤسسة (كريستور).

- وجود فروق معنوية بين عينتي مؤسسة (كوندور) و(سونلغاز) بقيمة (0.409) لصالح أفراد مؤسسة (كوندور)، أي أن نظرة أفراد مؤسسة (كوندور) لنظم وتكنولوجيا المعلومات أكثر إيجابية من أفراد مؤسسة (سونلغاز).

- وجود فروق معنوية بين عينتي مؤسسة (سونلغاز) و(سوناطراك) بقيمة (0.364) لصالح أفراد مؤسسة (سوناطراك)، أي أن نظرة أفراد مؤسسة (سوناطراك) لنظم وتكنولوجيا المعلومات أكثر إيجابية من أفراد مؤسسة (سونلغاز).

هـ- بالنسبة للمشاركة:

- وجود فروق معنوية بين عينتي مؤسسة (كوندور) و(كريستور) بقيمة (0.587) لصالح أفراد مؤسسة (كوندور)، أي أن مستوى المشاركة عند أفراد مؤسسة (كوندور) أكبر منه عند أفراد مؤسسة (كريستور).

- وجود فروق معنوية بين عينتي مؤسسة (كوندور) و(سونلغاز) بقيمة (0.526) لصالح أفراد مؤسسة (كوندور)، أي أن مستوى المشاركة عند أفراد مؤسسة (كوندور) أكبر منه عند أفراد مؤسسة (سونلغاز).

- وجود فروق معنوية بين عيني مؤسسة (كوندور) و (سونطراك) بقيمة (0.430) لصالح أفراد مؤسسة (كوندور)، أي أن مستوى المشاركة عند أفراد مؤسسة (كوندور) أكبر منه عند أفراد مؤسسة (سونطراك).

ثانيا: الإشكالية الرئيسية الثالثة:

- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، طبيعة المنظمة)

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، طبيعة المنظمة) عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، طبيعة المنظمة) عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$.

1-الجنس:

في هذه المرحلة سنحاول الإجابة على الإشكالية الفرعية التالية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى للجنس (ذكر - أنثى) عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى للجنس (ذكر - أنثى) عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى للجنس (ذكر - أنثى) عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$

الجدول (32-3) اختبار (T. Test) لمتغير الجنس بالنسبة لإدارة المعرفة :

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
إكتساب المعرفة	Intergruppes	،018	1	،018	،073	،787
	Intragruppes	74.445	304	،245		
	Total	74.463	305			
تشارك المعرفة	Intergruppes	،604	1	،604	2.231	،136
	Intragruppes	82.250	304	،271		
	Total	82.853	305			
تطبيق المعرفة	Intergruppes	،534	1	،534	1.731	،189
	Intragruppes	93.878	304	،309		
	Total	94.412	305			

من خلال الجدول (3-32) نلاحظ أن كل قيم (Sig) بالنسبة لكل محاور إدارة المعرفة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، أيقبل الفرضية العدمية، مما يدل على أنه لا توجد إختلافات في إجابة المبحوثينحو إدارة المعرفة تعزى للجنس (ذكر - أنثى) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

2-السن:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثينحو إدارة المعرفة تعزى للسن عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)؟

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثينحو إدارة المعرفة تعزى للسن عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثينحو إدارة المعرفة تعزى للسن عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

الجدول (3-33) إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير السن بالنسبة لإدارة المعرفة :

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
إكتساب المعرفة	Intergruppes	،137	3	،046	،186	،906
	Intragruppes	74،326	302	،246		
	Total	74،463	305			
تشارك المعرفة	Intergruppes	1،748	3	،583	2،169	،092
	Intragruppes	81،106	302	،269		
	Total	82،853	305			
تطبيق المعرفة	Intergruppes	2،216	3	،739	2،419	،066
	Intragruppes	92،196	302	،305		
	Total	94،412	305			

من خلال الجدول (3-33) نلاحظ أن كل قيم (Sig) بالنسبة لكل محاور إدارة المعرفة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)، أيقبل الفرضية العدمية، مما يدل على أنه لا توجد إختلافات في إجابة المبحوثينحو إدارة المعرفة تعزى للسن (أقل من 30 سنة، 30 - 40 سنة، 41 - 50 سنة، 51 سنة فما فوق) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

3-المستوى التعليمي:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثينحو إدارة المعرفة تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)؟

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

الجدول (34-3) إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لإدارة المعرفة :

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
إكتساب المعرفة	Intergruppes	،843	3	،281	1،152	،328
	Intragruppes	73.621	302	،244		
	Total	74.463	305			
تشارك المعرفة	Intergruppes	3،270	3	1،090	4،136	،007
	Intragruppes	79.583	302	،264		
	Total	82.853	305			
تطبيق المعرفة	Intergruppes	،734	3	،245	،788	،501
	Intragruppes	93.679	302	،310		
	Total	94.412	305			

من خلال الجدول (34-3) نحصل علمائلي:

- عدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي مع (إكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).
- ثبت وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي مع محور (مشاركة المعرفة) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

نظرا لثبوت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إستجابات عينات البحث في مستوياتهم التعليمية، فإنه يلزم ضرورة إجراء إختبار أقل فرق معنوي لتحديد معنوية الفرق بين كل متوسطي عينتين على حدة (Least Significant Difference) (LSD) للأبعاد ذات المعنوية كماللي:

الجدول (35-3) إختبار (LSD) لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لإدارة المعرفة :

مستوى (I) التعليمي	مستوى (J) التعليمي	فرق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	Sig.	95% مجال الثقة	
					القيمة العليا	القيمة الدنيا
متوسط وأقل	ثانوي	-.37262*	،17324	،032	-.7135	-.0317
	جامعي	-.14558	،16657	،383	-.4734	،1822
	ما بعد التدرج	-.27347	،18407	،138	-.6357	،0888
ثانوي	متوسط وأقل	،37262*	،17324	،032	،0317	،7135
	جامعي	،22704*	،07109	،002	،0871	،3669
	ما بعد التدرج	،09915	،10578	،349	-.1090	،3073
جامعي	متوسط وأقل	،14558	،16657	،383	-.1822	،4734
	ثانوي	-.22704*	،07109	،002	-.3669	-.0871
	ما بعد التدرج	-.12789	،09446	،177	-.3138	،0580
ما بعد التدرج	متوسط وأقل	،27347	،18407	،138	-.0888	،6357
	ثانوي	-.09915	،10578	،349	-.3073	،1090
	جامعي	،12789	،09446	،177	-.0580	،3138

من خلال الجدول (35-3) نلاحظ:

- وجود فروق معنوية بين عيني المستوى التعليمي (متوسط أو أقل) و(ثانوي) بقيمة (0.372) لصالح المستوى التعليمي (ثانوي)، أي أن مستوى تبادل وتشارك المعارف عند الأفراد ذوي المستوى التعليمي (ثانوي) أكبر منه عند المستوى التعليمي (متوسط أو أقل).
- وجود فروق معنوية بين عيني المستوى التعليمي (ثانوي) و(جامعي) بقيمة (0.227) لصالح المستوى التعليمي (ثانوي)، أي أن مستوى تبادل وتشارك المعارف عند الأفراد ذوي المستوى التعليمي (ثانوي) أكبر منه عند المستوى التعليمي (جامعي).

4-سنوات الخدمة:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)
- H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)
- H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

الجدول (3-36) إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة لإدارة المعرفة :

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
إكتساب المعرفة	Intergruppes	1.666	3	،555	2.304	0.047
	Intragruppes	72.797	302	،241		
	Total	74.463	305			
تشارك المعرفة	Intergruppes	1.444	3	،481	1.785	،150
	Intragruppes	81.410	302	،270		
	Total	82.853	305			
تطبيق المعرفة	Intergruppes	1.143	3	،381	1.233	،298
	Intragruppes	93.270	302	،309		
	Total	94.412	305			

من خلال (3-36) نلاحظ مايلي:

- عدم وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير سنوات الخدمة مع (مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).
- ثبت وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق متغير سنوات الخدمة مع محور (إكتساب المعرفة) عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

نظرا لثبوت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إستجابات عينات البحث في عدد سنوات الخدمة، سنقوم باختبار (Least Significant Difference) (LSD) للأبعاد ذات المعنوية كمايلي:

الجدول (3-37) إختبار (LSD) لمتغير سنوات الخدمة بالنسبة لإدارة المعرفة :

سنوات الخدمة (I)	سنوات الخدمة (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أقل من سنة	1-5	،06714	،14374	،641	-،2157	،3500
	6- 10	-،08759	،13854	،528	-،3602	،1850
	10 أكثر من	،06443	،14010	،646	-،2113	،3401
1-5	أقل من سنة	-،06714	،14374	،641	-،3500	،2157
	6- 10	-،15473*	،07362	،036	-،2996	-،0099
	10 أكثر من	-،00271	،07651	،972	-،1533	،1479
6- 10	أقل من سنة	،08759	،13854	،528	-،1850	،3602
	1-5	،15473*	،07362	،036	،0099	،2996
	10 أكثر من	،15202*	،06623	،022	،0217	،2823
10 أكثر من	أقل من سنة	-،06443	،14010	،646	-،3401	،2113
	1-5	،00271	،07651	،972	-،1479	،1533
	6- 10	-،15202*	،06623	،022	-،2823	-،0217

من خلال الجدول (3-37) نلاحظ:

- وجود فروق معنوية بين عيني سنوات الخدمة (1- 5 سنوات) و (3- 10 سنوات) بقيمة (0.154) لصالح الفئة (3- 10 سنوات)، أي أن رغبة الأفراد الذين لديهم سنوات خدمة (3- 10 سنوات) في إكتساب وخلق معرفة جديدة أكبر منه عند الذين لديهم سنوات خدمة (1- 5 سنوات).

- وجود فروق معنوية بين عيني سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) و (3- 10 سنوات) بقيمة (0.152) لصالح الفئة (3- 10 سنوات)، أي أن رغبة الأفراد الذين لديهم سنوات خدمة (3- 10 سنوات) في إكتساب وخلق معرفة جديدة أكبر منه عند الذين لديهم سنوات خدمة (أكثر من 10 سنوات).

5-إسم المنظمة:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى لإسم المنظمة عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى لإسم المنظمة عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى لإسم المنظمة عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).

الجدول (3-38) إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير إسم المنظمة بالنسبة لإدارة المعرفة :

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
إكتساب المعرفة	Intergruppes	2.828	3	.943	3.974	.008
	Intragruppes	71.635	302	.237		
	Total	74.463	305			
تشارك المعرفة	Intergruppes	10.051	3	3.350	13.898	.000
	Intragruppes	72.802	302	.241		
	Total	82.853	305			
تطبيق المعرفة	Intergruppes	2.826	3	.942	3.107	.027
	Intragruppes	91.586	302	.303		
	Total	94.412	305			

من خلال الجدول نلاحظ وجود إختلافات ذات دلالة معنوية بين إتجاهات أفراد العينة وفق المنظمة التي يعملون بها مع كل محاور إدارة المعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$).
نظرا لثبوت وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إستجابات عينات البحث حسب طبيعة المنظمة، سنجري إختبار (Least Significant Difference) (LSD) للأبعاد ذات المعنوية كمايلي:

الجدول (3-39) إختبار (LSD) لمتغير إسم المنظمة بالنسبة لإدارة المعرفة :

متغير مستقل	(I) المنظمة	(J) المنظمة	فرق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	Sig.	مجال الثقة 95 %	
						القيمة الدنيا	القيمة العليا
إكتساب المعرفة	كوندور	سونطراك	03355،	07280،	645،	1097،-	1768،
		سونلغاز	26117*،	08250،	002،	0988،	4235،
		كريستور	10808،	08363،	197،	0565،-	2727،
	سونطراك	كوندور	03355،-	07280،	645،	1768،-	1097،
		سونلغاز	22762*،	07762،	004،	0749،	3804،
		كريستور	07452،	07882،	345،	0806،-	2296،
	سونلغاز	كوندور	26117*،-	08250،	002،	4235،-	0988،-
		سونطراك	22762*،-	07762،	004،	3804،-	0749،-
		كريستور	15310،-	08786،	082،	3260،-	0198،
	كريستور	كوندور	10808،-	08363،	197،	2727،-	0565،
		سونطراك	07452،-	07882،	345،	2296،-	0806،
		سونلغاز	15310،	08786،	082،	0198،-	3260،
تشارك المعرفة	كوندور	سونطراك	10769،	07339،	143،	0367،-	2521،
		سونلغاز	46869*،	08317،	000،	3050،	6324،
		كريستور	35769*،	08431،	000،	1918،	5236،
	سونطراك	كوندور	10769،-	07339،	143،	2521،-	0367،
		سونلغاز	36100*،	07825،	000،	2070،	5150،
		كريستور	25000*،	07946،	002،	0936،	4064،
	سونلغاز	كوندور	46869*،-	08317،	000،	6324،-	3050،-
		سونطراك	36100*،-	07825،	000،	5150،-	2070،-
		كريستور	11100،-	08857،	211،	2853،-	0633،
	كريستور	كوندور	35769*،-	08431،	000،	5236،-	1918،-
		سونطراك	25000*،-	07946،	002،	4064،-	0936،-
		سونلغاز	11100،	08857،	211،	0633،-	2853،
تطبيق المعرفة	كوندور	سونطراك	06789،-	08232،	410،	2299،-	0941،
		سونلغاز	17867،	09328،	056،	0049،-	3622،
		كريستور	10791،	09456،	255،	0782،-	2940،
	سونطراك	كوندور	06789،	08232،	410،	0941،-	2299،
		سونلغاز	24656*،	08776،	005،	0739،	4193،
		كريستور	17579*،	08912،	049،	0004،	3512،
	سونلغاز	كوندور	17867،-	09328،	056،	3622،-	0049،
		سونطراك	24656*،-	08776،	005،	4193،-	0739،-
		كريستور	07077،-	09934،	477،	2663،-	1247،
	كريستور	كوندور	10791،-	09456،	255،	2940،-	0782،
		سونطراك	17579*،-	08912،	049،	3512،-	0004،-
		سونلغاز	07077،	09934،	477،	1247،-	2663،

أ- بالنسبة لإكتساب وخلق المعرفة

- وجود فروق معنوية بين عينتي مؤسسة (كوندور) و(سونلغاز) بقيمة (0.261) لصالح أفراد مؤسسة (كوندور)، أي أن رغبة أفراد مؤسسة (كوندور) في إكتساب وخلق معارف جديدة أكبر منه عند أفراد مؤسسة (سونلغاز).

- وجود فروق معنوية بين عينتي مؤسسة (سونطراك) و(سونلغاز) بقيمة (0.227) لصالح أفراد مؤسسة (سونطراك)، أي أن رغبة أفراد مؤسسة (سونطراك) في إكتساب وخلق معارف جديدة أكبر منه عند أفراد مؤسسة (سونلغاز).

ب- بالنسبة لتبادل وتشارك المعرفة

- وجود فروق معنوية بين عينتي مؤسسة (كوندور) و(سونلغاز) بقيمة (0.468) لصالح أفراد مؤسسة (كوندور)، أي أن رغبة أفراد مؤسسة (كوندور) لتبادل المعارف أكبر منه عند أفراد مؤسسة (سونلغاز).

- وجود فروق معنوية بين عينتي مؤسسة (كوندور) و(كرستور) بقيمة (0.357) لصالح أفراد مؤسسة (كوندور)، أي أن رغبة أفراد مؤسسة (كوندور) لتبادل المعارف أكبر منه عند أفراد مؤسسة (كرستور).

- وجود فروق معنوية بين عينتي مؤسسة (سونطراك) و(سونلغاز) بقيمة (0.250) لصالح أفراد مؤسسة (سونطراك)، أي أن رغبة أفراد مؤسسة (سونطراك) لتبادل المعارف أكبر منه عند أفراد مؤسسة (سونلغاز).

- وجود فروق معنوية بين عينتي مؤسسة (سونطراك) و(كرستور) بقيمة (0.361) لصالح أفراد مؤسسة (سونطراك)، أي أن رغبة أفراد مؤسسة (سونطراك) في إكتساب وخلق معارف جديدة أكبر منه عند أفراد مؤسسة (كرستور).

ج- بالنسبة لتطبيق المعرفة

- وجود فروق معنوية بين عينتي مؤسسة (سونطراك) و(سونلغاز) بقيمة (0.246) لصالح أفراد مؤسسة (سونطراك)، أي أن أفراد مؤسسة (سونطراك) يحاولون تطبيق ما تعلموه أكثر من أفراد مؤسسة (سونلغاز).

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

في هذا المبحث سنقدم خلاصة لجل النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على أربع مؤسسات وطنية لديها تجربة في ميدان إدارة المعرفة ، وذلك من خلال عرض النتائج المتعلقة بالفرضيات مع دراسة التساؤلات، وفي الأخير سنقدم مجموعة من التوصيات.

المطلب الأول: نتائج متعلقة بالخصائص الثقافية

1- على مستوى الثقة التنظيمية:

من خلال دراسة المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية تبين أن إجابات أفراد العينة على العبارات (1-2-3-4-5-6-7) كانت تقع ضمن مجال (موافق) بمتوسطات مرجحة قدرت بـ (2.84-2.85 -2.98 -3.03 -2.81 -2.89 -2.83) على التوالي، وهذا يعني أن أفراد العينة لديهم ثقة بالزملاء مبنية على الخيرية فهم لا يشككون في ان زملاءهم في العمل سيقدمون على فعل شيء قد يضرهم، إضافة إلى الثقة المبنية على الأمانة حيث أنهم يؤمنون بقيم زملائهم في العمل، مع وجود ثقة متعلقة بالجداره تدل على أن زملاءهم في العمل يملكون كل القدرات والامكانيات التي تساعد على القيام بواجباته على أكمل وجه. ومن جهة أخرى فإن العبارات (4-5-6) تدل على أن أفراد العينة لديهم مستوى مقبول من الثقة إتجاه المشرفين أو رؤسائهم في العمل مبنية على ثلاث مستويات، أو لها مبنية على الخيرية فهم يعتقدون أن رؤسائهم في العمل لا يقدمون على عمل شيء يعود بالضرر عليهم (أفراد العينة)، والثانية مبنية على الأمانة فأفراد العينة على ثقة بقيم ومبادئ رؤسائهم في العمل، والثالثة مبنية على القدرة والجداره فهم يتقنون في قدرات رؤسائهم في العمل على أداء المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه، وهذا ما يتفق مع دراسة (Boussouara&Deakins) ودراسة (Politis) و (joanna.P&Alex.k)، ويتنافى مع دراسة (ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي).

إلا أننا إلتمسنا في العبارات المتعلقة بثقة المبحوثين إتجاه الإدارة تنوع من اللاموافقة من خلال متوسطات اقل من (2.5) خاصة العبارتين (8-9)، وهذا يعني أن أفراد العينة رغم أنهم يتفقون في أغلبهم على أن الإدارة لا تقدم على فعل شيء قد يضر بهم، إلا أنهم لا يتقنون في قدرة الإدارة على الوفاء بوعودها أو ما تسمى بالثقة المبنية على الأمانة، من خلال متوسط مرجح (2.43) وهو يقع ضمن مجال (غير موافق)، إضافة إلى ضعف الثقة المبنية على القدرة والجداره بين أفراد العينة وإداراتهم، حيث أن المتوسط المرجح للعبارة (9) كان مساوياً لـ (2.48) وهو أقل من (2.5) أي أنه يقع ضمن مجال (غير موافق) وهذا ما يتفق مع دراسة (ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي) ويتنافى مع دراسة (Boussouara&Deakins) ودراسة (Politis) و (joanna.P&Alex.k).

ويمكننا إرجاع عدم الثقة بين أفراد العينة وإداراتهم ربما لوجود صراعات بين الطبقتين، فنحن نعلم أن الصراعات التنظيمية تؤدي إلى ضعف الثقة بين الأطراف المتنازعة، ويبدأ كل طرف يشكك في قدرات الطرف الآخر ليظهره في موقف ضعف أمام الآخرين، وهذا ما إلتصناه في هذه الدراسة، إضافة إلى وجود تفسير آخر وهو متعلق بالثقة المبنية على الأمانة - أي الوفاء بالعهود - مفاده أن الأفراد المبحوثين غير محفزين وهذا ما سنؤكد منه في خطوات لاحقة.

2- على مستوى التحفيز :

من خلال دراسة المتوسطات المرجحة لهذا المحور والانحرافات المعيارية تبين أن إجابات أفراد العينة على العبارات المكونة له كانت متباينة من فقرة لأخرى، حيث قدرت المتوسطات المرجحة بـ (2.44- 2.46- 2.51- 2.53- 2.57- 2.83) للعبارات (10-11-12-13-14-15) على التوالي، وهذا يعني أن أفراد العينة لديهم توجه إيجابي إتجاه العبارات (12-13-14) تقعضمن مجال القبول، وهذه العبارات وضعناها للتدعيم فقط في هذا المحور، فالأساسي مبني على العبارات الثلاث الأخرى (10-11-15)، بمعنى أن الأفراد يرون أن المنظمة تقدم لهم مجموعة من الخدمات الاجتماعية المشجعة، إضافة إلى أن المنظمة تحتفل بأصحاب الانجازات المبدعة في مناسبات مختلفة، وأنهم يتلقون مجموعة من البرامج التدريبية التي تساعدهم في أعمالهم اليومية تتفق مع دراسة (Pan & Scarbrough) و (M. Earl) و (P. Adle) و (A. Holowtcki) و (M. Harder).

إلا أن إجابات المبحوثين إتجاهات العبارات (10-11-15) كانت تقع في مجال (غير موافق) وهذا يدل على أن أغلب المبحوثين يرون بأن مؤسساتهم لا تقدم لهم التحفيز الكافي سواء كان ماديا أو معنويا، إضافة إلى ذلك فهم يرون أن تطبيق العقوبات (التحفيز السلبي) لا يتم بشكل عادل بين مختلف المستويات الإدارية، وهذا يعتبر مؤشر يؤثر سلبا على إدارة المعرفة كما يرى كل من (Polenisamy) و (A. Holowtcki) و (Mie Harder)، ونرجع هذا إلى السياسات التحفيزية التي تتبناها المؤسسات الجزائرية، والتي تعتمد من خلالها على إعطاء حوافز مرتبطة بمؤشرات غير واضحة بالنسبة للعاملين فيها، وهذا ما يجعلهم يقومون بمقارنات زوجية مع باقي الزملاء وبمختلف الوظائف والمستويات الإدارية وهذا ما يجعل أغلب الأفراد في حالة عدم الرضى وعدم الاعتراف بهذه السياسات التي تبدو من وجهة نظرهم أنها تحت المتوسط، وقد أثرت توجهات الأفراد نحو هذه العبارات الثلاث على باقي عبارات المحور ككل، فكما أظهرت النتائج المتعلقة بمتوسط المحور ككل أنه يقع ضمن مجال (غير موافق) بمتوسط قدر بـ (2.47) وهذا ما يجعلنا نختلف مع الدراسات السابقة الذكر.

3- على مستوى الهيكل التنظيمي:

في مرحلة سابقة كنا قد قمنا بدراسة المتوسطات المرجحة لمحور الهيكل التنظيمي، كمؤشر من مؤشرات الثقافة التنظيمية، حيث ان هذا الأخير يعتبر واحد من المؤشرات التي تبين الاختلافات ما بين المنظمات، حيث أظهر النتائج المتعلقة بهذا المحور أن توجهات أغلب أفراد العينة إتجاه الهيكل التنظيمي كانت موجبة وبمتوسطات مرجحة قدرت بـ (2.66 - 2.60 - 2.73 - 2.57 - 2.69 - 2.70) للعبارة (16-17-18-19-20-21) على التوالي، هذا يعني أن المبحوثين يرون أن الهيكل التنظيمي المطبق في مؤسساتهم لا يتميز بدرجة عالية من التخصص عكس ما توصلت إليه دراسة (حسين حريم، شاكر جار الله)، أي أن الأعمال التي يقومون بها يوميا تتميز بالتنوع من حيث المهام والروتين، وهذا يساعد الفرد على العمل من أجل تحسين مستوياتهم من خلال البحث عن مصادر ومعارف جديدة داخل وخارج المؤسسة وهذا ما أكدته كل من (Nahapiet&Ghoshal) و (Tsai&Ghoshal).

ويرون كذلك أن الهيكل المطبق في مؤسساتهم يتميز بدرجة رسمية مقبولة من طرف المبحوثين، وهذا يعني أن القوانين واللوائح التي تنظم المعاملات والعمليات لا تعتبر عائق أمامهم، إضافة إلى أنها لا تتميز بالتشدد الذي يؤثر سلبا على أداء المهام، مما يعطيهم درجة عالية من الحرية التي تحتاجها المؤسسة عند تطبيق إدارة المعرفة ، إضافة إلى أنهم يرون أن الهيكل التنظيمي يتميز باللامركزية أو بسيغة أخرى لا يتميز بمركزية عالية، وهذا يعني أن الأفراد داخل المؤسسات المدروسة يملكون مجال معتبر من الحرية يسمح لهم باتخاذ قرارات على مستوياتهم الوظيفية تساعد على التعلم من خلال الأخطاء التي يرتكبونها ثم يصححونها، وحرية التنقل بين الوحدات والوظائف والأقسام الموجودة داخل المؤسسة، والذي يساعدهم على تبادل المعارف المتنوعة مع تخصصات أخرى، تزيد من قدرات التحليلية والعلاقية، والتي ستؤثر طبعاً على قراراتهم المستقبلية حسب ما قدمه (De Long & Fahey).

وقد توصلنا أيضاً إلى أن المؤسسات المدروسة تمتلك هياكل تنظيمية تتميز بخط هرمي غير متنامي يساعد في سرعة الوصول من القاعدة إلى القمة حسب وجهة نظر المبحوثين، سواء كانت استفسارات أو شكوى، وهذه النقطة تعتبر إيجابية بالنسبة لثقافة المنظمة التي تريد تطبيق إدارة المعرفة فالمنظرين في هذا المجال أمثال (Becerra Fernandez) يرون ان أغلب المعارف التي يتم تدأولها داخل المؤسسة وخاصة الضمنية منها تكون في شكل عمودي، أي بين المستويات الهرمية المختلفة داخل المؤسسة الواحدة.

وما أثار إنتباهنا في النتائج الخاصة بمحور الهيكل التنظيمي رغم أن توجهات الأفراد المدروسين كانت في أغلبها إيجابية وتحضى بالقبول، إلا أن عدد المبحوثين الذين لا يعلمون بوجود هيئة خاصة لإدارة المعرفة كان كبير المقدّر بـ (103) من أصل (306)، أي ما نسبته 30% من أفراد العينة لا يعرفون، وما يجعلنا نطرح السؤال لماذا؟ هو أننا نعلم أن إدارة المعرفة لا تقتصر على فئة معينة داخل المنظمة، بل هي

نمط إداري يمس كل المستويات والتخصصات الموجودة دون إستثناء، وخاصة أننا توصلنا إلى أن المؤسسات المدروسة قد بدأت في تطبيق مشروع إدارة المعرفة منذ عقد من الزمن تقريبا، أي أنها ليست حديثة التعامل معها، ومن خلال الإستعانة بالجدول التقاطعية يبين لنا أن الفئات التي لا تعلم بوجود هذه الهيئة أغلبها من الذكور أي أن نسبة الذكور الذين لا يعلمون مقارنة بالعدد الكلي تقدر بـ (45%) تقريبا أما نسبة الاناث فكانت (25%)، ويمكن تفسير ذلك بأن الاناث عادة يبحثون وي طرحون الكثير من الأسئلة على عكس الذكور. وتبين لنا أيضا أن أغلب الذين لا يعرفون ينتمون إلى الفئات العمرية الصغرى (أقل من 30 سنة) ولديهم سنوات خبرة تقل عن الخمس سنوات، وهذا يعني فرصة الأفراد الجدد في معرفة أن المؤسسة تحتوي على هيئة خاصة لإدارة المعرفة تعتبر ضعيفة في ظل الظروف الراهنة، أي أن المسؤولين عن هذه الهيئة لا يسوقون فكرة إدارة المعرفة بشكل جيد، وهذا يعتبر شيء سلبي يعيق تطبيق إدارة المعرفة ، وما نعرفه أنه آخر من يعلم آخر من يتفاعل

4- على مستوى نظم وتكنولوجيا المعلومات:

من خلال دراسة المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لهذا المحور، توصلنا إلى أن توجهات أفراد العينة إتجاه فقرات هذا المحور كانت على العموم إيجابية جدا من خلال متوسطات مرجحة قدرت بـ (2.75-2.91-2.84-2.76-2.82-2.95) للعبارات (22-23-24-25-26-27) على التوالي، مما يعني أن المبحوثين يرون أن المؤسسات التي ينتمون إليها تعتمد في تسييرها على نظم معلومات حديثة ومتخصصة حسب الأنشطة والعمليات، وهذا يعني أن المبحوثين على اختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم الادارية يرون أن أنظمة المعلومات التي يعتمدون عليها تعتبر متخصصة، وتتماشى مع المستجدات المتعلقة بطبيعة العمل، وكلما توفرت هذه المواصفات في أي نظام معلومات فهو دليل على قدرته على نقل المعلومات وتداولها بين المرسل والمرسل إليه بسلاسة، وهذا ما يساعد على تبني إدارة المعرفة ، فكما نعلم أن المعلومات تعتبر المادة الخام للمعرفة وحسب النظرة الفلسفية التي قدمتها (BEYOU) فإن المعرفة لا يمكن أن تنتقل في صفتها النهائية ولكن يتم تحويلها إلى مجموعة من المعلومات المتسلسلة والمرتبطة بشكل منطقي يسهل على المتلقي فهمها دون تشويش أو تغيير في المعنى، ومن هذا المفهوم يظهر لنا الدور الكبير الذي تلعبه نظم المعلومات في إرساء قواعد إدارة المعرفة .

وقد بينت الدراسة ان أغلب أفراد العينة يقرون بوجود شبكة داخلية (Intranet) تسمح لهم بالاتصال بكل الأقسام والإدارات والوظائف من خلال وجود متوسط مرجح يقدر بـ (2.82)، وهذا يعني وجود قناة إتصال فعالة يمكن من خلالها تبادل المعلومات والمعارف بكل حرية وبأسرع وقت دون التنقل بين الوحدات، وهذه الوسيلة صالحة للمعرفة الصريحة فقط وتوفرها يعتبر نقطة إيجابية من أجل تبني إدارة المعرفة ، إضافة لذلك فالمؤسسات المدروسة تتوفر على موقع دائم على شبكة الانترنت، يتيح لأفرادها فرصة معرفة كل

المستجدات المتعلقة بهم وبظروف العمل وحتى التوجهات المستقبلية لمؤسساتهم، والشيء الإيجابي في موقع الانترنت هو أنه تحاوري، أي يسمح بإبداء الرأي حتى وأنت جالس في بيتك خارج أوقات العمل أو حتى في العطل، وعدد الزوار للموقع وخاصة من عمال المؤسسة يعتبر مؤشر من مؤشرات إدارة المعرفة .

وقد توصلنا أيضا إلى أن المؤسسات المدروسة تعتمد في تسييرها على تكنولوجيا حديثة من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك من خلال وجود متوسط مرجح قدر بـ (2.91) وهو يقع ضمن مجال الموافقة، وهذا يعتبر مدعم لنظم المعلومات، فهذه الأخيرة لا يمكنها العمل بشكل جيد دون توفر قاعدة تكنولوجية جيدة وحديثة، لأن سرعة إنسياب المعلومات والبيانات يعتمد على جودة قناة جيدة قادرة على النقل بسرعة كبيرة دون التغيير في المعنى ودون تشويش، والتكنولوجيا الحديثة قادرة على توفير كل هذه الشروط. ولكي تعمل نظم وتكنولوجيا المعلومات بشكل جيد يجب توفر نظام حماية وأمن، وهذا ما يقر به أفراد العينة من خلال متوسط مرجح قدر بـ (2.84)، ونظام الأمن والحماية يعتبر كضمان لحفظ المعلومات والبيانات المتداولة بعيدا عن السرقة والتخريب والتغيير وحتى التشويش وكل الأمور السابقة مجتمعة تعتبر أهم العناصر المساعدة على تبني مشروع إدارة المعرفة وهذا ما يؤكد (Simen&Bayad).

5- على مستوى المشاركة:

حاولنا من خلال هذا المحور معرفة مدى مشاركة أفراد العينة في بعض الأمور التي تعتبر أساس لتطبيق وتبني إدارة المعرفة ، وقد حصلنا على المتوسطات المرجحة التالية (2.72- 2.58- 2.73- 2.77- 2.58- 2.33) للعبارات (28-29-30-31-32-33) على التوالي، وهذا يدل على أن أفراد العينة يرون بأنهم يشتركون مع زملائهم في نفس العادات والتقاليد، وهذه الأخيرة كما نعلم تأتير بمرور الزمن ولا يمكن إكتسابها ولا تعلمها، وحتى لا يمكن الاقتناع بها إلا من خلال التأقلم، إضافة إلى أن أفراد العينة لديهم نفس الأهداف والرؤية، أي أن لديهم نفس النظرة المستقبلية لتطلعات المؤسسات التي ينتمون إليها، والهدف يعني أن الأفراد على دراية بالواجب المناط إليهم، وما تنتظره المؤسسة منهم في فترة زمنية معلومة، ووجود مثل هذا السلوك دليل على وجود نفس طريقة التفكير وهذا ما يسهل عملية إكتساب وخلق معارف جديدة من جهة، ومن جهة أخرى تبادل وتشارك تلك المعارف المكتسبة مع باقي الزملاء في مختلف المستويات التنظيمية وفي مختلف الوحدات، هذا ما أكد عليه كل من (H.Lee&B.Choi) ويتنافى مع دراسة (حسين حريم، رشاد الساعد).

وقد توصلت الدراسة أيضا إلى أن الباحثين يرون أنهم يتكلمون ويتواصلون مع بعضهم البعض ومع زملائهم داخل المؤسسة بنفس اللغة، أي أنهم لا يجدون أي مشكلة في فهم بعضهم البعض، سواء تعلق الأمر بالمحادثات اليومية أو المراسلات الكتابية وحتى الإيماءات ولغة الجسد، هذا ما أكده المسؤولون

عن إدارة المعرفة في مؤسساتهم، وهذا يعتبر من المؤشرات الإيجابية التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة وهذا ما يؤكد (M.S. Schomaker&S.Zaheer)

وقد توصلنا أيضا إلى أن أفراد العينة يرون بأنهم يشاركون في صناع وإتخاذ القرارات على مستوى سلطتهم الوظيفية، وكما رأينا سابقا وخاصة في الجزء النظري أن المشاركة في إتخاذ القرارات تساعد الأفراد على إكتساب معارف جديدة من خلال تنوع المواقف، ومن خلال الخطأ والتصحيح، وهو فرصة أيضا لتطبيق المعارف المكتسبة، ولهذا تعتبر المشاركة في إتخاذ القرار وصناعته واحدة من الشروط اللازمة لتبني مفهوم إدارة المعرفة .

إلا أننا في العبارة الأخير لهذا المحور تحصلنا على متوسط مرجح قدر ب (2.33) وهو أقل من (2.5) أي يقع ضمن مجال (غير موافق) مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يرون أنهم لا يملكون الحق في المشاركة في الاجتماعات التي تعقد داخل منظماتهم، ومن هنا نفهم أن المؤسسات المدروسة لا تهتم ببعض الأنواع المهمة من الاجتماعات وخاصة تلك المتعلقة بحل المشاكل على مستوى الوحدات التنظيمية، وعلى مستوى الوظائف، لأن هذا النوع من الاجتماعات يهتم بآراء كل الفئات حتى الدنيا منها، ونحن نعلم أن الاجتماعات تعتبر فرصة لتبادل المعارف وخاصة الضمنية منها، أي أن الأغلبية لا تحضى بفرصة تبادل المعرفة الضمنية مع بقية الزملاء من خلال عدم المشاركة في الاجتماعات.

المطلب الثاني: نتائج متعلقة بإدارة المعرفة

1- على مستوى خلق وإكتساب المعرفة

بينت الدراسة الاحصائي لهذا المحور أن توجهات أفراد العينة المدروسة في المؤسسات الأربعة كلها كانت إيجابية بمتوسطات مرجحة قدرت ب (2.93- 2.99- 2.84- 2.62- 2.95- 2.74- 2.90- 2.93- 3.07- 2.73) للعبارات (34-35-36-37-38-39-40-41-42-43) على التوالي، وهذا يدل على أن أفراد العينة في أغلبهم يميلون إلى خلق معرف جديدة على مستواهم الوظيفي تساعد على حل المشاكل التي يتعرضون لها أثناء تأديت أعمالهم اليومية، وهم يعملون أيضا على إكتساب معارف جديدة من مصادر مختلفة من أجل تطوير أنفسهم، وهذا السلوك يعتبر مؤشر جيد بالنسبة لتطبيق وتبني إدارة المعرفة داخل أي منظمة مهما كان نوعها، وهذا ما تؤكد دراسة كل الدراسة السابقة في هذا المجال وهذا ما أكد عليه الكثير من الباحثين أمثال (Nonaka&Takeuchi).

وفي هذه الدراسة ركزنا على تحصيل أغلب النتائج المتعلقة بإدارة المعرفة من خلال المقابلات التي قمنا بها مع المسؤولين أو مدراء إدارة المعرفة في المؤسسات المدروسة، وقد توصلنا إلى أن كل المؤسسات من خلال مسؤولي إدارة المعرفة تعمل على تشخيص المعرفة الموجودة داخل المؤسسة، ثم تقوم بتحديد مصادرها حسب الوظائف والأقسام والوحدات، ثم بعد ذلك تعمل على دراسة وتحديد الطرق المثلى التي يمكن

من خلالها أن يكتسب العامل معارف جديدة سواء من مصادر داخلية (انتقال المعرفة بين الأشخاص) أو خارجيا عن طريق التدريب مثلا.

2- على مستوى تشارك المعرفة

من خلال التحليل الاحصائي لهذا المحور المكون من العبارات (44-45-46-47-48-49-50) والتي حققت متوسطات مرجحة قدرت بـ (3.03 - 2.64 - 2.81 - 2.79 - 2.87 - 3.09 - 2.77) على التوالي، وكلها أكبر من المتوسط (2.5) أي أنها تقع ضمن مجال القبول، وهذا يدل على أن أفراد العينة يعملون على تبادل وتشارك معرفهم التي يمتلكونها مع زملائهم في العمل، سواء كانوا معهم في نفس الوظيفة أو من وظائف أخرى، وهذا من خلال وجود متوسط مرجح مرتفع قدر بـ (3.03) للعبارة التي تنص على أن الفرد داخل المؤسسة يعمل على تبادل معارفه الخاصة مع باقي الزملاء، وهذا المؤشر يدل على أن أغلب أفراد العينة يميلون إلى تبادل المعارف دون خوف من أن تستغل من طرف الأخير لتحديث له ضرر، وهذا ما يتفق مع دراسة (Gupta.A.K&Govindarajan.V) و (B.Hooff&A.Ridder) ويختلف مع دراسة (حسين حريم، رشاد الساعد) ويتكامل مع النتائج التي تحصلنا عليها من تحليل معطيات المحور الأول الخاص بالثقة التنظيمية.

في دراستنا لهذا المحور (تشارك وتبادل المعرفة) قمنا بنفس الشيء مع المحور السابق، أي أننا إعتدنا على تحليل البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من خلال مجموعة من المقابلات مع مدراء ومسؤولي إدارة المعرفة في المؤسسات المدروسة. وقد أظهرت نتائج تحليل المقابلات أن مسؤولي إدارة المعرفة في مؤسستي (سوناطراك وكوندور) يعملون على أن تنتقل المعارف داخل المنظمة من مصادرها إلى الأوعية المعرفية (الأفراد) التي تحتاجها، وهذا من خلال إيجاد فضاءات للمناقشة سواء على أرض الواقع من خلال الاجتماعات مثلا أو في الفضاء الافتراضي، من خلال إنشاء ما يسمى بمنتديات المناقشة الافتراضية (Les forums)، أما المؤسستين الأخرى بين (سونغاز وكريستور) فيعملون على خزن المعرفة وخاصة الصريحة منها في قواعد البيانات أو في مخططات أو منشورات أو كتيبات، ومن ثم يمكن نقلها إلى من يحتاجها في شكلها النهائي، أو يمكنه الاطلاع عليها وقت ما يشاء، إلا أن سياستهم في التعامل مع المعرفة تنطبق على المعرفة الصريحة فقط، ونحن نعلم أن أهم وأكبر معرفة يمتلكها المورد البشري هي المعرفة الضمنية، والتي يصعب تخزينها وكتابتها وحتى شرحها في بعض الأحيان، إذا لم يتم الالتقاء المباشر بين صاحب المعرفة ومتلقي المعرفة، إضافة إلى نقاشات موسعة من أجل الفهم الجيد لها.

3- على مستوى تطبيق المعرفة

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من خلال التحليل الاحصائي لهذا المحور، والذي يتكون من العبارات (51-52-53-54-55-56) وجدنا انه حقق متوسطات مرجحة قدرت بـ (3.01 - 3.27)

3.03 - 2.83 - 2.92 - 2.96) على التوالي، وكما نلاحظ أن العبارة (51) الأولى في هذا المحور والتي تنص على أن الأفراد داخل المؤسسة يعملون على تطبيق ما تعلوه على أرض الواقع، حقق أكبر متوسط مرجح في الدراسة قدر بـ (3.27) وهو يقع ضمن مجال (موافق بشدة)، وهذا يعني أن الأغلبية الساحقة لأفراد العينة المدروسة يعملون جاهدين على تطبيق ما يتعلموه على أرض الواقع، سواءا تعلق الأمر بمعارف حصلوا عليها من برامج تدريبية، أو من الكتب والمجلات التي توفرها لهم مؤسساتهم، أو من خلال زملائهم في العمل أو خارج العمل.

ومن جهة أخرى أظهرت لنا نتائج تحليل المقابلات التي أجريت مع مسؤولي إدارة المعرفة ، أن المؤسسات تطمح أن يستغل الأفراد كل المجهودات التي تبذلها من أجل إثراء الجانب المعرفي لهم في تطبيقه على أرض الواقع، وهذا من أجل خلق قيمة مضافة يمكن أن تعود على المؤسسة والأفراد بعوائد معتبرة هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد نقيض ذلك وهو أن المؤسسات لا توفر كل الظروف التي تساعد على تطبيق ما تعلموه على أرض الواقع، وأول نقطة يمكن الحديث عنها هي قضية الرقابة على العملية التدريبية، فالمؤسسات لا تعمل على مراقبة المتدربين بعد خوض برامج تدريبية معينة، وهذا ما يدفع بعض الأفراد إلى عدم تجريب ما تعلموه على أرض الواقع، إضافة إلى اختلاف المناخ التدريبي عن المناخ داخل المؤسسة، الشيء الثاني هو التحفيز فقد رأينا فيما سبق ضعف مستوى الرضا لدى أفراد العينة المدروسة إتجاه سياسة التحفيز المطبقة في مؤسساتهم، سواءا كانت مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية، وهذا ما يدفع الأفراد داخل المؤسسة للتكاسل وعدم الحرص على تطبيق المعارف على أرض الواقع وهذا الأمر أكدته كل الدراسات السابقة دون إستثناء.

المطلب الثالث: نتائج دراسة الفرضيات

من خلال التحليل الاحصائي للبيانات التي تم الوصول إليها من خلال المصادر الرئيسية والثانوية، والتي تم عرضها سابقا تحصنا على النتائج التالية:

1- الفرضية الرئيسية:

بالنسبة للفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه " يوجد أثر دال إحصائي لتغيير الثقافة التنظيمية (الثقة التنظيمية- التحفيز- الهيكل التنظيمي- نظم وتكنولوجيا المعلومات- المشاركة) على تبني وتطبيق إدارة المعرفة (إكتسابوخلق المعرفة الجديدة- تبادل وتشارك المعارف- تطبيق المعرفة) في المؤسسة الجزائرية، ومن خلال الدراسة الاحصائية وباستعمال نموذج الانحدار المتعدد، تحصلنا على قيمة (Sig) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة. إضافة إلى وجود ارتباط إيجابي فوق متوسط قدر بـ (0.63) والذي يدل على ان الزيادة في المتغير المستقل (الخصائص الثقافية) ستزيد من المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة)، وأن التغير الحادث في إدارة المعرفة يفسره التغيير في ثقافة المؤسسة بنسبة (40.4%)، وهذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني صحة وثبوت الفرضية الرئيسية التي بنيت عليها الدراسة، وهذا يتفق مع دراسة (De Long & Fahey) و (Gupta.A.K&Govindarajan.V) (حسين حريم، رشاد الساعد) أي أن أفراد العينة المدروسة يتفقون في أغلبهم على أن الخصائص الثقافية التي وضعت أمامهم في أداة الدراسة تساعد وبشكل كبير على تبني وتطبيق إدارة المعرفة في مؤسساتهم إذا توفرت، لأن الدراسة أثبتت أن بعض الخصائص الثقافية غير متوفرة في المؤسسات المدروسة، وهذا ما سنحاول تحليله في الخطوات القادمة.

2- الفرضية الفرعية الأولى:

والتي كان نصها كالآتي: "هناك أثر دال إحصائي للثقة التنظيمية على إمكانية تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)"، ومن خلال التحليل الاحصائي للبيانات التي تحصلنا عليها من إجابات أفراد العينة المدروسة لمحور "الثقة التنظيمية" ومن خلال تحليل معادلة الانحدار المتعدد تبين أن القيمة المعنوية لمحور الثقة التنظيمية كانت أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، مما يدل على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر دال إحصائي للثقة التنظيمية على إمكانية تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية وهذا ما يتفق مع دراسة (ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي، 2010).

الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تقول: هل هناك أثر دال إحصائي للتحفيز على إمكانية تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$). ومن خلال التحليل الاحصائي باستعمال نموذج الانحدار المتعدد

يبين أن القيمة المعنوية لمحور "التحفيز" (0.034) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، مما يدل على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر دال إحصائي للتحفيز على إمكانية تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية وهذا ما أكدته دراسة (A.Holowtzki) و (M. Harder).

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

هل هناك أثر دال إحصائي للهيكل التنظيمي المنظمة على إمكانية تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$). ومن خلال نموذج الانحدار المتعدد حصلنا على القيمة المعنوية لمحور الهيكل التنظيمي مساوية (0.031) وهي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، مما يدل على قبول الفرضية، أي أنه يوجد أثر دال إحصائي للتحفيز على إمكانية تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية وهذا يتفق مع دراسة (حسين حريم، شاكرا جارا الله) و (Nahapiet & Ghoshal) و (Tsai & Ghoshal).

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

هناك أثر دال إحصائي لنظم وتكنولوجيا المعلومات على إمكانية تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$). ومن خلال نتائج نموذج الانحدار المتعدد تبين أن القيمة المعنوية لمحور نظم وتكنولوجيا المعلومات كانت أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، أي أنه يوجد أثر دال إحصائي لنظم وتكنولوجيا المعلومات على إمكانية تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية وهذا ما أكدته دراسة كل من (Simen & Bayad) و (سنا عبد الكريم الخناق).

5- الفرضية الفرعية الخامسة:

هناك أثر دال إحصائي للمشاركة على إمكانية تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$). ومن خلال التحليل الإحصائي بإستعمال نموذج الانحدار المتعدد تبين أن القيمة المعنوية لمحور "المشاركة" أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، مما يدل على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر دال إحصائي للمشاركة على إمكانية تبني إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية وهذا ما يتفق مع دراسة (طباخي سناء وبن ساهل وسيلة).

المطلب الرابع: نتائج متعلقة بتأثير المتغيرات الديموغرافية على الدراسة

ومن أجل تأكيد النتائج المتحصل عليها إتجاه عبارات المحاور المتعلقة بهذه الدراسة ولمعرفة الاختلافات في إجابات أفراد العينة بناءً على البيانات الشخصية والديموغرافية، قمنا بإجراء اختبارات تحليل الفروق من خلال اختبار فرق المتوسطات (Independent t-test) لمتغير الجنس لأنه يحتمل إجابتين فقط (ذكر أو أنثى)، إضافة إلى إستعمال اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لكل إجمالي محور من محاور الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والديموغرافية (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، طبيعة المنظمة)، وقد أظهرت نتائج هذه الاختبارات مايلي:

أولاً: تأثيرها على الخصائص الثقافية:

1- الثقة التنظيمية:

من خلال هذه المعطيات تبين أنه لا يوجد فرق بين إجابات الذكور والاناث وذلك لعدم وجود دلالة إحصائية من خلال اختبار (Independent t-test) رغم أنه كما أشرنا في نقطة سابق أن الثقافة تتميز بالذكورية نظراً لعدد الذكور الكبير مقارنة بالاناث وهذا ما يتفق مع كل الدراسات السابقة، إلا أن اختبار (ANOVA) بين أن هناك اختلاف بين إجابات أفراد العينة وفق (السن - المستوى التعليمي - سنوات الخدمة - طبيعة المنظمة)، حيث توصلنا إلى أن الأفراد في سن [41- 50] هم الأكثر ثقة، وخاصة إذا ما قورنوا بالفئة العمرية [30- 40]، وهذا يختلف مع دراسة (ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي) ويتفق مع (D.P.Ford) و (J.Paliszkiewicz & A.Koohang)، ويمكن تفسير ذلك بأن الأفراد داخل المؤسسات في سنوات الثلاثين يطمحون لتحقيق أكبر قدر من المنافع في سن الشباب، وأن أي شخص داخل المنظمة يمكن أن يشكل تهديداً أمام طموحاتهم وهذا ما يجعل مستوى الثقة لديهم أقل من المستويات الأخرى، وبعد مرور هذه المرحلة يبدأ الفرد في التفكير عن الطريقة التي تمكنه من أن يحافظ بها على مكانته من خلال بناء جسور الثقة مع الآخرين.

من جهة أخرى وجدنا أن الأفراد في مستوى الثانوي لديهم ثقة تنظيمية أحسن من مستوى (جامعي) ومستوى (متوسط وأقل)، وعند القيام بإختبار الجداول المتقاطعة وجدنا أن أغلب أفراد العينة الذين لديهم مستوى ثانوي هم من الفئات العمرية الكبيرة، وهنا نجد أن القاعدة التي فسرنا بها النقطة السابقة تنطبق على هذه النقطة أما في هذه النقطة فهذه الدراسة تختلف عن كل الدراسات السابقة.

وفي مجال الثقة التنظيمية توصلنا أيضاً إلى أن الأفراد العاملين في مؤسسة كوندور لديهم مستوى ثقة متبادلة أكبر منه في المؤسسات الثلاث الأخرى، وهذا يدل على أن مؤسسة كوندور توفر مجموعة من الظروف التي تعزز الثقة بين الأفراد، مثل العدالة في التحفيز كما جاء في دراسة (ممدوح عبد العزيز محمد

رفاعي)، إضافة إلى العمل الجماعي الذي يزيد من الثقافة التعاوني أو التآزيرية كما سماها (حسين حريم ورشاد الساعد) والتي يرون أنها أحد المؤشرات الهامة في بناء وتدعيم الثقة بين الأفراد داخل المنظمة.

2- التحفيز:

من خلال تحليل معطيات إختبار (Independent t-test) تبين أنه لا يوجد فرق بين إجابات الذكور والاناث وذلك لعدم وجود دلالة إحصائية، رغم أنه كما أشرنا سابق أن ثقافة المؤسسات المدروسة تتميز بالذكورية نظرا لعدد الذكور الكبير مقارنة بالاناث، إلا أن إختبار (ANOVA) بين أن هناك إختلاف بين إجابات أفراد العينة وفق (السن - المستوى التعليمي - سنوات الخدمة - طبيعة المنظمة)، حيث توصلنا إلى أن الأفراد الأكبر سنا هم الأكثر تحفيزا (51 سنة فما فوق)، ولم يسجل الاختبار أي إختلافات في إجاباتالمبحوثينإتجاه التحفيز تبعا لمتغير المستوى التعليمي، وقد سجل الاختبار نفسه وجود إختلافات بين إجابات المبحوثين الشباب (أقل من 40 سنة) لصالح الأصغر سنا، وقد سجلنا ايضا أن التحفيزعند الأفراد العاملين في مؤسسة كوندور أكبر منه في المؤسسات الثلاثالأخرى.

وهذا يختلف تماما مع كل الدراسات السابقة،ويمكن تفسير هذه النتائج وفق سلم الحاجات سواء "لماسلو أو لمكلياند"، حيث أن الفرد وفق هذين النموذجين وعندما يتقدم في السن يبدأفي البحث عن التقدير وإثبات الذات، أي أنه لا يركز على الجانب المادي وهذا ما يجعلهم في كثير من الأحيان محفزين بمجرد أن تعطيهالمؤسسة بعض المراكز الشرفية، على عكس الشباب الذي يميل إلى الجانب المادي من أجل تحقيق الدرجات الأولى من السلم نفسه، إضافة إلى أن الفرد الجديد (أقل من 5 سنوات) خبرة يرى دائما انه محفز، لأنه يقارن الوضع الذي كان فيه قبل هذا، وسرعان ما يتغير الوضع بعد التأقلم والدخول فيما يسمى المقارنات الزوجية.

3- الهيكل التنظيمي:

من خلال تحليل معطيات إختبار (Independent t-test) لمتغير الجنس على الهيكل التنظيمي تبين أنه توجد إختلافات ذات دلالة معنوية بين إجابات الذكور والاناث، ومن خلال دراسة المتوسطات المرجحة لإجابة كل نوع تبين لنا أن متوسط إجابات الإناث إتجاه هذا المحور كانت أكبر من متوسط إجابات الذكور، أي أن نظرة الاناث للهيكل التنظيمي (درجة التخصص، الرسمية، الخط الهرمي.....) أكثر إيجابية منها عند الذكور،وهذا يختلف مع دراسة (حسين حريم ورشاد الساعد)،وكما قلنا سابقا ان ثقافات المؤسسات المدروسة تتميز بالذكورية يجعلنا نطرح السؤال لماذا؟، أي أن إجابات الاناث هي التي رجحت الكفة نحو الموافقة على عبارات هذا المحور، وهذا ما يجعلنا نشكك في النتائج المتحصل عليها من المتوسطات الخاصة بهذا المحور، ولنزع الشك قمنا بإختبار الجداول المتقاطعة وجدنا أن المتوسط الحسابي

لإجابات الذكور فقط كانت أكبر من (2.5) وهي تقع ضمن مجال القبول، إلا أننا لاحظنا أن هناك تقارب في عدد إجابات القبول وعدد إجابات الرفض.

وفي نفس السياق حصلنا من خلال إختبار (ANOVA) الأحادي إجابات المبحوثين تختلف باختلاف مستواهم التعليمي، فكلما زاد المستوى التعليمي لأفراد العينة المدروسة أثر ذلك إيجابيا على توجهاتهم نحو الهيكل التنظيمي المطبق في مؤسساتهم، إلا ان الكفة تميل في الأخير لأصحاب المستوى الجامعي بالتحديد على باقي المستويات التعليمية الأخرى، ويمكن تفسير ذلك بان اصحاب المستوى الجامعي، لديهم فهم واعي لمحتويات الهيكل التنظيمي، إضافة إلى أن المستوى الجامعي يجعلهم مؤهلين لتقمص مناصب معتبرة تكون غالبا في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي، وهذا ما يجعلهم لا يتأثرون بشكل كبير بالهرمية والهرمية مثلا الموجودة في الهيكل التنظيمي مقارنة بالذين لديهم مستوى ثانوي وأقل، أي من يتواجدون في المستويات الدنيا.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة الذين لديهم أقل سنوات خدمة (أقل من 10 سنوات) لديهم نظرة إيجابية نحو الهيكل التنظيمي مقارنة بالفئات الأخرى (أكثر من 10 سنوات) خدمة، أي أن العلاقة بين السن والهيكل التنظيمي عكسية، وتعتبر هذه النتيجة المتحصل عليها بمثابة مدعم للتفسير الذي قدمناه في النقطة السابقة، لأن نتائج إختبار الجداول المتقاطعة بينت أن أغلب الجامعيين في العينة المدروسة لديهم سنوات خدمة (أقل من 10 سنوات). وآخر ما توصلنا إليه في هذا المحور هو أن أفراد العينة الذين ينتمون إلى مؤسسة كوندور لديهم توجه إيجابي نحو الهيكل التنظيمي المطبق في مؤسساتهم أكثر من الأفراد في المؤسسات الأخرى، وهذا يعني أن الهيكل في مؤسسة كوندور يعتبر الأقل تخصصا، والأقل رسمية، والأكثر من ذلك هو ما أكدناه في نقطة سابقة أن العاملين في هذه المؤسسة هم الأكثر دراية بوجود هيئة أو جهة خاصة لإدارة المعرفة داخل مؤسساتهم، وكل النتائج المتحصل عليها في هذا المحور تختلف مع كل الدراسات السابقة التي إستعنا بها.

4- نظم وتكنولوجيا المعلومات:

عند دراستنا للإختلافات في إجابات أفراد العينة باختلاف بياناتهم الشخصية والديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، طبيعة المنظمة)، توصلنا إلى أنه لا توجد إختلافات أو فروق في الإجابات تعزى لكل المتغيرات ما عدا طبيعة أو إسم المنظمة، أو بصيغة أخرى توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو نظم وتكنولوجيا المعلومات تعزى لإسم المنظمة، وقد أثبت إختبار (LSD) أن أفراد العينة من مؤسسة كوندور هم الأكثر إيجابية إتجاه عبارات هذا المحور، وهذا ما يؤكد أن مؤسسة كوندور تعتمد في عملها على نظم وتكنولوجيا معلومات متطورة وحديثة وأمنة في إستعمالها احسن

من المؤسسات المدروسة الآخر بوهذا ما يتفق مع الدراسات السابقة في الجزء الأول (عدم وجود أثر) وتختلف معها في وجود الأثر باختلاف المنظمة التي ينتمون إليها.

5- المشاركة:

من خلال دراسة الفروق في إجابات المبحوثين اتجاه محور المشاركة وجدنا أن متغيرات الجنس والمستوى التعليمي إضافة إلى سنوات الخبرة لا تؤثر على إجابات المبحوثين اتجاه هذا المحور. وقد توصلت الدراسة إلى أن متغير السن يؤثر على هذا المحور حيث أن هناك فروق في إجابات الأفراد بين الفئتين العمريتين (أقل من 30 سنة) و [30-40] لصالح الفئة الأكبر، وقد توصلنا أيضا إلى أن هناك اختلاف في إجابات المبحوثين تعزى إلى طبيعة المنظمة حيث أن المشاركة في مؤسسة كوندور هي الأحسن ثم تأتي من بعدها مؤسسة سوناطراك ثم مؤسستي سونلغاز وكريستور.

ثانيا: تأثيرها على عمليات إدارة المعرفة :

1- خلق واكتساب المعرفة

من خلال دراسة الفروق في إجابات المبحوثين اتجاه محور خلق واكتساب المعرفة وجدنا أن هذا الأخير لا يتأثر إلا بمتغيرين إثنين هما (سنوات الخدمة وإسم المنظمة)، حيث كانت النتائج تدل على أن توجهات الأفراد الذين لديهم سنوات خدمة (3- 10 سنوات) نحو خلق واكتساب معارف جديدة أكبر منه عند الفئات الأخر بوهذا ما يجعل هذه الدراسة تختلف مع دراسة (حسين حريم ورشاد الساعد)، (بسام أبوحشيش)، ويمكن تفسير ذلك بأن الأقل خدمة داخل المؤسسة (5 سنوات وأقل) لا يميلون إلى إكتساب وخلق معارف جديدة أكثر من إنشغالهم بإستكشاف مؤسساتهم وإيجاد مكان يجعلهم في أمان من الصراعات التنظيمية، وبعد مرور هذه المرحلة يبدأ الأفراد يفكرون في كيفية تسلق السلم الهرمي وصولا إلى مراتب عليا داخل التنظيم، فتكون لديهم قناعة بأن ذلك لن يحدث في أغلب الحالات إذا لم يدعم بقاعدة معرفية كبيرة، وهنا ينطلق الأفراد في البحث عن مصادر المعرفة ومحاولت خلق معارف جديدة ثم بعد ذلك تأتي مرحلة الركود والاكتفاء بما هو موجود والاستعداد للتقاعد وهنا تقل الرغبة نحو التعلم.

بالإضافة إلى ما سبق فقد توصلنا أيضا إلى وجود فروق في إجابات المبحوثين اتجاه هذا المحور تعزى لإسم المنظمة التي يعملون فيها، حيث أكدت النتائج المتحصل عليها أن أفراد عينة مؤسسة كوندور هم الأكثر توجهها نحو خلق واكتساب معارف جديدة، ثم يليهم عمال مؤسسة سونطراك وبعدها مؤسسة كريستور، وفي الأخير مؤسسة سونلغاز، وهذا لا يعني أن أفراد المؤسسات الأخيرة ليس لديهم الرغبة في خلق واكتساب معارف جديدة، ولكن المقصود هنا هو أن رغبتهم في ذلك أقل منها عند المؤسسات الأخرى، وذلك من توزيع إجابات الأفراد وفق السلم (موافق بشدة.....لا أو افق بشدة)، فكلما كانت الإجابات الايجابية أكثر مقارنة بالعدد الكلي للمبحوثين كلما كان أحسن.

2- تبادل وتشارك المعرفة

عند دراسة الفروق التي ثبت وجودها من خلال إختبار (LSD) والتي تتعلق بكل من (المستوى التعليمي وإسم المؤسسة)، حيث تبين أن أفراد العينة الذين لديهم مستوى تعليمي (ثانوي) هم الأكثر ميولا إلى تقاسم تبادل وتقاسم المعارف مع باق الزملاء أكثر من المستويات الأخرى سواءا تعلق الأمر بـ (متوسط أو أقل) أو (جامعي)، وهذا يختلف مع كل الدراسات السابقة، ويمكن أن نفسر هذه النتائج بأن أصحباب المستوى التعليمي (ثانوي) موجودين في المستويات الهرمية الدنيا أين تتميز الوظائف في المؤسسات المدروسة بالعمل الجماعي، أي أن الظروف تساعد الأفراد على تبادل المعرفة من خلال تبادل الأفكار ومحاولة حل المشاكل بشكل جماعي، أما بالنسبة للمستوى التعليمي (جامعي) أو أكثر فإنهم يتركزون في وظائف عليا من السلم الهرمي، فانشغالاتهم وطبيعة عملهم تقلل من فرص تبادلهم للمعارف، إلا أن هذا لا يمنعهم من تخصيص بعض الوقت لمناقشة بعض المشاكل والقرارات خاصة أثناء الاجتماعات، أو على هامش الملتقيات والبرامج التدريبية.

بالإضافة إلى هذا فإن طبيعة المنظمة التي ينتمي إليها كل فرد من أفراد عينة الدراسة قد أثبتت تأثيرها على توجهات وإحداث فروقات في إجاباتهم، فقد بينت الدراسة أن أفراد العينة الذين ينتمون إلى مؤسستي كوندور وسوناتراك هم الأكثر ميولا إلى تبادل معارفهم ومشاركتها مع زملائهم في العمل، وتقل هذه الرغبة والميول عند عمال مؤسستي سونلغاز وكريستور، وهذا لا يعني أبدا أنهم لا يعملون على تبادل المعارف ومشاركتها مع الزملاء وهذا يختلف مع كل الدراسات السابقة.

3- تطبيق المعرفة

من خلال دراستنا للاختلافات الموجودة في إجابات المبحوثين والتي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والديمغرافية، وجدنا أنه لا توجد إختلافات مع كل المتغيرات ما عدا طبيعة المنظمة، حيث سجل إختلاف ما بين مؤسستي سوناتراك وسونلغاز قدر بـ (0.246) لصالح مؤسسة سوناتراك، مما يدل على أن أفراد العينة في هذه المؤسسة الأخيرة لديهم رغبة نحو تطبيق ما تعلموه على أرض الواقع أكثر من رغبة عمال مؤسسة سونلغاز، ويمكن تفسير ذلك بإختلاف ظروف العمل وسياسة المؤسسة وخاصة المتعلقة بالتحفيز فنجدها في سوناتراك أحسن من سونلغاز وهذا يتفق مع كل الدراسات السابقة

الخلاصة:

من خلال اسقاط الدراسة النظرية على عينة من المؤسسات الجزائرية توصلنا الى:
ان مستوى الثقة بين الأفراد في المؤسسات الجزائرية المدروسة يعتبر مقبول بين الزملاء المشرفين،
الا أنه ضعيف وغير مقبول مع الإدارة الخاصة اذا تعلق الامر بالثقة المبنية على الجدارة والامانة وان انظمة
التحفيز المطبقة في هذه المؤسسات تعتبر ضعيفة دون المستوى حيث ان الأفراد غير مقتنعين لا بالتحفيز
المادي ولا بالمعنوي سواء كان إيجابى أو سلبى، ووجود مستوى عالى من الثقة يساعد على تبادل المعارف
بشكل جيد.

وتعتبر الهياكل التنظيمية المطبقة في هذه المؤسسات مقبولة من حيث درجة التخصص في العمل
ودرجة الرسمية في وضع اللوائح والقوانين التي تعطي نوع من الحرية للأفراد في التنقل بين الوحدات
التنظيمية اضافة إلى وجود اللامركزية التي تزيد من القدرات الابداعية لدى الأفراد من خلال تقديم
المقترحات، ويتوفر في هذه الهياكل وظيفة خاصة بإدارة المعرفة ، وكل هذا يساعد على تبني إدارة المعرفة
من وجهة نظر المبحوثين.

نظم وتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات المدروسة تعتبر جيدة من حيث أنها حديثة ومتطورة وقادرة
على ربط الوحدات والاقسام والوظائف عن طريق شبكة داخلية تساعد على تبادل المعارف الخبرات اضافة
إلى وجود أنظمة تخزين وأرشفة إلكتروني لأسر المعرفة الموجودة وإعادة استعمالها عند الحاجة.
تعتبر المشاركة أحد المؤشرات الهامة لتفعيل إدارة المعرفة لان المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد
على خلق واكتساب معارف جديدة، وتعتبر الاجتماعات فرصة تبادل المعارف خاصة الضمنية منها، واللغة
السهلة والمشاركة تساعد على انتقال المعرفة وسهولة فهمها من طرف المتلقي، اضافة إلى ان القصص تنتقل
الكثير من العرفة التنظيمية المرتبطة بالتجارب السابقة.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع وبشقيه النظري والتطبيقي تبين لنا أن المؤسسات الجزائرية وفي ظل التوجهات الحديثة للإقتصاد العالمي المبني على الرقمية والمعرفة، أصبحت مضطرة لتغيير طريقتها في الإدارة من خلال تغيير توجهها التقليدي إلى التوجه الجديد المبني على المعرفة، وهذا من خلال تغيير بعض الجوانب في ثقافتها التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

ادارة المعرفة منهج جديد لنمو وتطوير المؤسسات ما هو الا نتيجة لتطوير الفكر الاداري الذي لم يكن يهتم في بداياته بالجانب الانساني والذي اعتبره كآلة أو كوسيلة فقط من وسائل الانتاج، الا ان الأزمات والتحويلات التي عرفتھا المؤسسات أكدت على أن الانسان هو العنصر الوحيد الذي يمكنه خلق القيمة، تم تطور الفكر الاداري ليصل ألى أنه ليس بمقدور أي انسان أن يحقق قيمة مضافة في ظل ازدياد المنافسة مالم يملك المعرفة، وأن هذه الأخيرة لا يمكن أن تنتقل بين الأفراد والأجيال المتتابعة، ولا يمكن أن تبقى داخل المنظمة اذا لم يتم ادارتها .

وادارة المعرفة في حقيقة الأمر هي مجموعة من العمليات المتتابعة تبدأ بتشخيص المعرفة الموجودة مروراً بأسرها وخزنها، إلى تبادلها ومشاركتها ومن ثم تطبيقها لخلق قيم مضافة، ثم اعادة استرجاعها لتدخل في حلقة مغلقة تسمى بحلقة المعرفة .

وقد أكدت الدراسات أن تبني مفهوم ادارة المعرفة يمكن القيام به من خلال عدة مداخل مختلفة، وتعتبر الثقافة التنظيمية واحدة من أهم المداخل التي يمكن الاستعانة بها في تطبيق وتبني مفهوم ادارة المعرفة وذلك من خلال توفير مجموعة من الخصائص الثقافية (التغيير الثقافي) التي تختلف من باحث لآخر، فهناك من يرى أن الثقة وحدها تعتبر مؤشر مهم لتبادل المعارف ومنهم من يرى أنه يجب اضافة التحفيز ومنهم من يرى أن ممارسات الادارة تلعب دورا هاما في ذلك ومنهم من يرى أن الهيكل التنظيمي قد يكون عائقا اذا لم يكن جيدا، وما توصلنا اليه من خلال الدراسة النظرية هو أن كل المتغيرات الخاصة بالثقافة التنظيمية والمقدمة من طرف الباحثين تعتبر هامة لتطبيق ادارة المعرفة وعدم وجودها يتطلب إحداث تغيير ثقافي يساعد على توفير تلك الخصائص المفقودة في الثقافة .

وعند إسقاط الجانب النظري على الواقع المعاش في المنظمات الجزائرية ومن خلال اختيار أربع مؤسسات لها تجربة في هذا الميدان أي (إدارة المعرفة) ومن خلال الاستعانة بنموذج (Gupta & govindarajan) ونموذج (حسين حريم ورشاد الساعد) توصلنا إلى النتائج التالية:

- الثقة التنظيمية في المؤسسات المدروسة تعتبر مقبولة ومساعدة على تطبيق إدارة المعرفة، خاصة إذا تعلق الأمر بالثقة مع زملاء العمل والثقة بالمشرفين أو الرؤساء المباشرين، إلا أن مستوى الثقة مع الإدارة كان غير مقبول، وهذا يعني أن العاملين لا يثقون في الادارة العليا لمؤسساتهم وخاصة من حيث الثقة المبنية على الأمانة، اي أن الادارة لا تقي بالوعود التي تقطعها، إضافة إلى غياب الثقة المبنية على الجدارة والقوة، حيث يرى المبحوثون أن أفراد الادارة لا يملكون القدرات والكفاءات التي تؤهلهم للقيام

بالأعمال الموكلة إليهم، وهذا ما يجعل من عملية تبني وتطبيق إدارة المعرفة أمرا في غاية الصعوبة لأن فقدان الثقة إتجاه الإدارة يجعل الأفراد يقاومون التوجهات والأفكار التي تطرحها الإدارة.

- أما فيما يخص التحفيز فتوصلنا إلى أن المؤسسات المدروسة لا تطبق أنظمة تحفيز جيدة وعلى كل النواحي سواءا تعلق الأمر بالجانب المادي أو المعنوي وبشقيه الإيجابي والسلبي وهذا ما ظهر في إجابات أفراد العينة، وهذا عكس ما تحصلنا عليه من خلال المقابلات التي أجريت مع المسؤولين عن إدارة المعرفة الذين أكدوا على وجود مجموعة من التحفيزات المادية المشجعة خاصة في مؤسستي سوناطراك وكوندور، وهذا التناقض بين إجابات المبحوثين والمسؤولين يجعلنا نقف موقف وسطي نرى من خلاله أن هذه المؤسسات تقدم تحفيزات مادية إلا أنها غير مرضية بالنسبة للعاملين فيها، إضافة إلى ضعف التحفيز المعنوي وعدم وجود عدالة في توزيع التحفيزات وخاصة السلبية منها، وهذا كله يؤثر على تطبيق إدارة المعرفة.

- ومن خلال دراسة محور الهيكل التنظيمي توصلنا إلى أن المؤسسات المدروسة تطبق هياكلا تتميز بدرجة مقبولة من التخصص في الأعمال والمهام الموكلة للأشخاص، إضافة إلى ضعف المركزية التي تحد من المبادرات الفردية والإبداعية، ووجود خط هرمي غير متطاوّل يساعد على سرعة الوصول من القاعدة إلى القمة، والأهم من هذا كله هو وجود جهة أو وظيفة خاصة بإدارة المعرفة تظهر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكل هذه الأمور تساعد على تطبيق إدارة المعرفة.

- وتوصلنا كذلك إلى أن المؤسسات المدروسة تعتمد على نظم وتكنولوجيا معلومات حديثة ومتطورة ومتخصصة حسب الأنشطة والوظائف، لأن كل الأقسام والوظائف مرتبطة بشبكة داخلية ترتبط بشبكة الأنترنت وتضم كل المستجدات حول المؤسسة، وكلها محمي بنظام أمن وحماية فعال يمنع التلاعب والتشويش على المعلومات، وكل هذه الأمور تساعد على تطبيق إدارة المعرفة.

- ومن الأمور التي توصلنا إليها كذلك هو أن الأفراد في المؤسسات المدروسة يشتركون في نفس العادات والتقاليد ونفس الرؤية والأهداف والقصص، والأهم من ذلك هو أنهم يتحاورون ويتكلمون بنفس المفاهيم والعبارات (اللغة)، بالإضافة إلى مشاركتهم في إتخاذ القرار على مستوى وظائفهم وهذا يساعد على تطبيق إدارة المعرفة وتداول المعارف بين الأفراد، إلا أن أغلب الأفراد في العينة المدروسة أظهروا بأنهم لا يشاركون في الاجتماعات التي تعقد داخل المنظمة وهذا ما يعرقل تبادل واكتساب المعارف وخاصة الضمنية منها التي تنتقل عن طريق التحوار والنقاش والمتابعة .

- أما فيما يتعلق بعمليات إدارة المعرفة فقد أظهرت كلها اتجاهات ايجابية وهذا يعني أن أفراد العينة المدروسة في الكل المؤسسات المدروسة يرون أنهم يعملون على إكتساب معارف جديدة ويحاولون خلق معارف أخرى من أجل حل المشاكل التي تعترضهم، بالإضافة إلى ميلهم الإيجابي نحو المشاركة وتبادل المعارف مع جميع الزملاء حتى من تخصصات ومستويات أخرى، وفي الأخير فهم يسعون في أغلبهم

إلى تطبيق ما تعلمون أي تحويل المعارف النظرية وحتى التطبيقية منها إلى أرض الواقع من أجل خلق قيمة مضافة وتحسين مستوى أداء المهام .

- وقد أظهرت نتائج إختبار الفرضيات وجود علاقة إرتباط فوق المتوسطة إيجابية بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة ووجود الخصائص الثقافية المدروسة، حتى التي أثبتت الدراسة ضعف وجودها داخل المؤسسات المدروسة من خلال متوسط إجابة المبحوثين كالثقة مثلاً والتحفيز والمشاركة في الإجماعات... إلخ، إضافة إلى وجود أثر دال إحصائياً بين متغيري الدراسة (التغيير الثقافي) و(إدارة المعرفة) .

- وقد بينت الدراسة التفصيلية للفرضيات الفرعية ان هناك أثر دال إحصائياً للثقة التنظيمية على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، أي أن أفراد العينة يعتقدون أن توفر الثقة التنظيمية اللازمة وعلى كل المستويات مع الزملاء ومع الرؤساء ومع الإدارة، وكذلك وبشتي أنواعها (الجدارة، الأمانة، الخيرية) يساعد بشكل كبير على تبني إدارة المعرفة من خلال مدخل العمليات (خلق وإكتساب المعرفة - تبادل وتشارك المعرفة- تطبيق المعرفة).

- وتوصلت الدراسة التطبيقية كذلك لوجود أثر إحصائي للتحفيز على إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، أي أن المبحوثين على إختلاف المؤسسات التي ينتمون إليها يرون أن نظام التحفيز الجديد سواء كان مادياً أو معنوياً إذا كان عادلاً سواء كان إيجابياً أو سلبياً يساعد بشكل جيد على إكتساب المعرفة الجديدة إضافة إلى خلق معارف جديدة، ومحاولة تبادلها مع باقي الزملاء في شتى التخصصات والوظائف والأقسام والأهم من ذلك فإنه يساعد على تطبيق المعرفة المكتسبة على أرض الواقع من أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة .

- وقد بينت دراسة الفرضية الفرعية الرابعة أن هناك أثر دال إحصائياً بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهذا يعني وجود هيكل يتميز بقلّة التخصص أي أن المهام والواجبات فيها بعض التنوع لكسر روتين العمل، ولا يتميز بدرجة عالية من المركزية التي تقتل المبادرة والإبداع، إضافة إلى قلّة الرسمية التي تحد من تحرك الأفراد داخل المنظمة، وخط هرمي غير متداول يساعد على إنتقال المعلومات بين المستويات الهرمية بسهولة، ووجود هيئة خاصة على مستوى الهياكل التنظيمية تعمل على وضع ومتابعة مشروع إدارة المعرفة، كل هذه الأمور تجعل من الهيكل التنظيمي يساعد على تطبيق إدارة المعرفة.

- وتوصلنا إلى وجود أثر دال إحصائياً بين نظم وتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة عند $(0.05 \geq \alpha)$ وهذا يعني أن أفراد العينة يتفقون على وجود نظم تكنولوجيا معلومات متطورة وحديثة وآمنة، تعمل على نشر كل المستجدات وترتبط بين كل الوحدات والأقسام من أجل تبادل المعلومات، وهو أمر يساعد على تطبيق إدارة المعرفة.

- وتوصلنا إلى أن هناك أثر دال إحصائياً للمشاركة على إدارة المعرفة عند معنوية ($0.05 \geq \alpha$) أي أن أفراد العينة يرون أنه كلما كانت درجة التشارك في العادات والتقاليد والرؤية والأهداف والقصص التي تخص المنظمة إضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الاجتماعات الكبيرة وعالية كلما زادت عمليات إكتساب وخلق المعارف الجديدة وتبادل وتشاركها مع الزملاء إضافة إلى محاولة تطبيقها على أرض الواقع.

- وقد بينت الدراسة أن هناك فروق معنوية للخصائص الثقافية وعمليات إدارة المعرفة بين العاملين تعزى إلى كل متغيرات الشخصية والديموغرافية (السن - سنوات الخدمة - المستوى التعليمي - اسم المنظمة) ويستنتى من ذلك الجنس الذي لم يكن له أثر على متغيرات الدراسة.

التوصيات :

- على المؤسسات المدروسة وخاصة كرسطور وسونلغاز أن تعمل على زيادة الثقة التنظيمية بين الأفراد العاملين فيها وخاصة تلك المتعلقة بالإدارة العليا، وهذا من خلال بناء جسور الثقة المتبادلة بتقويض السلطات للأفراد ومنحهم هامش من الحرية، والأحسن من ذلك لو أن المؤسسات تعمل على تمكينهم لتكون لديهم ثقة بأنفسهم والشعور بأن الإدارة تثق فيهم، وهذا ما سيدفعهم للقيام بسلوك معاكس يسمى بردة الفعل من خلال زيادة ثقتهم بالإدارة، أو من جهة أخرى على الإدارة أن تعمل على وضع أهداف ووعود في متناولها وقادرة على تحقيقها مما يزيد من الثقة المبنية على الأمانة.

- على المؤسسات المدروسة الإهتمام بموضوع التحفيز بأنواعه المادي منه والمعنوي الإيجابي والسلبي وهذا من خلال وضع برنامج عادل وفعال لتقديم الحوافز، يراعى كل الفروق الفردية والشخصية الموجودة بين الأفراد، إضافة إلى وضع سلم واضح وصريح لكيفية تقديمها، وهذا من خلال اتباع الأسلوب العلمي في وضع تنقيط سليم يأخذ بعين الاعتبار كل المبادرات الفردية والمساهمات المعرفية التي يمكن للأفراد أن يقدموها أثناء تأديتها للمهام .

- يجب المحافظة على جودة الهياكل المطبقة من خلال متابعة مكثفة لدرجات التخصص والرسمية التي تقرضها المنظمة، بحيث يجب أن تترك جانب من التنوع والحرية للإبداعات والانتاج المعرفي والتنقل بين الوظائف، وإنشاء مجموعات عمل متعددة التخصصات تعمل على نقل المعرفة والمعلومات بين الوحدات التنظيمية، إضافة إلى تكثيف الاتصال والاعلام لتوضيح عمل ومهمة وظيفة إدارة المعرفة وتشجيع المساهمات المعرفية التي تعمل على تطويرها.

- على المؤسسات المدروسة أن تعلم أن نظم وتكنولوجيا المعلومات هي القاعدة الأساسية لتطبيق أي نظام لإدارة المعرفة، لأن أي مشكل يقع في هذه الأنظمة سيؤثر سلباً على إدارة المعرفة، فيجب متابعتها

وصيانتها والاهم من ذلك هو تشجيع الأفراد على إستعمالها والمشاركة فيها بكل مستجدات، والتواصل مع الزملاء من خلالها قصد تبادل المعارف والخبرات والمعلومات المختلفة.

- تعتبر المشاركة والادارة بالمشاركة من التوجهات الحديثة في إدارة الاعمال التي حققت العديد من النجاحات في الكثير من المؤسسات الرائدة، وتطبيق هذا المبدأ في المؤسسات الجزائرية يعتبر أمرا مساعدا على تطبيق إدارة المعرفة، من خلال نشر القيم والاتجاهات الإيجابية التي يتشارك فيها الافراد اضافة إلى توحيد الرؤية والأهداف ونشر القصص التي تحمل معاني ومعارف متوارثة داخل المنظمة لإتاحة الفرصة أمام الأفراد للمشاركة بآرائهم ومقترحاتهم في إتخاذ القرارات على مستوى وظائفهم وتخصصاتهم، والعمل على نقل المعرفة الضمنية من خلال خلق فضاءات لمناقشة الأفكار والمشاكل وخاصة مثل حضور الاجتماعات التي تعتبر فرصة مهمة لمثل هذه الأوضاع.

- أما فيما يخص إدارة المعرفة فعلى المؤسسات الجزائرية أن تكثف البرامج التدريبية والتحسيسية لتوجيه الأفراد نحو إدارة المعرفة، خاصة في ظل التوجه الجديد للإقتصاد العالمي المبني على المعرفة وهذا من خلال التأكيد علي عملياتالتشخيص الدورية للمعرفة الموجودة والمتجددة داخل المنظمة الجزائرية، وهذا خلال وضع فريق كفؤ وفعال لتحديد وأسر المعرفة الموجودة، إضافة إلى تشجيع الأفراد على تحويل معارفهم (الصريحة) إلى منشورات، كتابات، مجسمات، مخطاطات... إلخ، حيث يمكن لأي شخص آخر فهما، والعمل علي تبادل المعارف والخبرات مع الزملاء من خلال فضاءات النقاش واجتماعات حل المشاكل والعمل الجماعي، وامكانية التنقل بين الوحدات والوظائف والاقسام وهذا من خلال استعمال لغة سهلة وبسيطة، لان الملاحظ في مؤسساتنا الجزائرية هو مشكلة ازدواجية اللغة وغلبة اللغة الفرنسية على الحوارات والمنشورات والملصقات والمراسلات التي قد تفهم بطريقة خاطئة من المتلقي، وقد ظهر في الأونة الأخيرة صراع لغوي بين جيلين، الأول مفرنس والثاني معرب وهذا ما يجعل اللغة العربية هي الحل الأمثل لتبادل المعلومات.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

المعاجم:

1. ابن النجار، الشيخ محمد بن أحمد بن عبد العزيز، شرح الكوكب المنير، تحقيق محمد الزحيلي، نزيه حماد، مجلد 1، دار الفكر، دمشق، 1980.
2. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، لبنان، مكتبة بيروت، 1984.
3. إميل بديع يعقوب، فقه اللغة العربية وخصائصها، الطبعة الأولى، دار العلم للملايين، بيروت، 1982.
4. إسماعيل بن حماد الجوهري، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، تحقيق أحمد عبد الغفور عطار، المجلد الرابع، دار العلم للملايين، الطبعة الرابعة، 1990.
5. فريدريك معنوق: معجم العلوم الاجتماعية، دار الكتاب العربي، بيروت، 1998.
6. لسان العرب، ابن منظور، الجزء السادس، دار المعارف، بدون تاريخ.
7. المنجد في اللغة، طبعة 27، بيروت، لبنان، دار المشرق، بدون سنة النشر.

كتب باللغة العربية:

1. إسماعيل زكي محمد، الأنثروبولوجيا والفكر الإسلامي، عكاظ للنشر والتوزيع، جدة، 1982.
2. افرام توربان وآخرون، تقنية المعلومات في إدارة الشركات، ترجمة قاسم شعبان، الجزء الأول، دار رضا للنشر، دمشق، 2000.
3. أندرو سيزلاني، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم الرياض، معهد الإدارة العامة 1991
4. باداركو جوزيف، حلقة المعرفة: كيف تتنافس الشركات من خلال التحالفات الاستراتيجية، خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، شعاع، القاهرة، مصر 1993.
5. برسيورك، إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية، لونغمان للنشر، القاهرة، 2005 .
6. جاك لومبار، مدخل إلى الإثنولوجيا، ترجمة حسن قببسي، المركز الثقافي العربي للنشر، المغرب، 1997.
7. جلبي عبد الله عبد الرزاق، المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
8. جمعة أشرف فضيل، مقدمة الجدارة، مؤسسة الشرق الاوسط للتنمية الادارية، السعودية، 2006.
9. جي روشيه، مدخل علم الاجتماع العام، ترجمة مصطفى دندشلي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت.
10. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
11. حسين حريم، السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد في المنظمات. بدون سنة النشر
12. خاصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995.
13. الخباز نجوم، الواقع الافتراضي، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002.
14. ديف فرانسيس، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن هيجان، مكتبة الملك فهد، العربية السعودية.

15. ديوارنت دل، قصة الفلسفة. مطبعة المعارف، بيروت. 1979.
16. ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 54.
17. ريموند وليامز، الكلمات المفاتيح، ترجمة نعيمان عثمان، المركز الثقافي العربي، ط1، 2007.
18. الزعبي حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية -مدخل استراتيجي، دار وائل،الأردن، 2005.
19. الساعاتي سامية حسن، الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
20. سامية حسن الساعاتي، الثقافة و الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الثانية، 1983.
21. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز زايد سيفريس للاستثمارات و التطوير الإداري، الطبعة الثانية 1998.
22. سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، ط3، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
23. السيد علي الشتا، البناء الثقافي للمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، الجزء الخامس، 1995.
24. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
25. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
26. الطائي محمد عبد حسين آل فرج، المدخل الى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل،الأردن، 2005.
27. عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2005.
28. عايدة سيد خطاب، صابر محمد إسماعيل، التخطيط الاستراتيجي، الحريري للطباعة والنشر، القاهرة 2006.
29. عبد الحميد لطفي، الأنثروبولوجيا الاجتماعية، دار المعرفة، القاهرة، 1979.
30. عبد الستار حسين يوسف إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، ملتقى اقتصاد المعرفة، الزيتونة، 2004.
31. عبد السلام أبو قحف، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، بدون سنة نشر.
32. عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في المورد البشرية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2004 .
33. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000.
34. علي عباس، إدارة الأعمال الدولية الإطار العام، ط1، دار الحامد، عمان، 2003.
35. علي عبد الرزاق و السيد عبد العاطي، محمد أحمد بيومي، علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998.
36. العلي عبد الستار وآخرون، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.
37. عماد الصباغ، نظم المعلومات - ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

38. فاروق المجدوب، الادارة العامة، العملية الادارية والوظيفية العامة والاصلاح الاداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2002.

39. قمبر محمود وآخرون، دراسات في أصول الثقافة، دار الثقافة، الدوحة، 1989.

40. كيث ديفينز، السلوك الانساني في العمل، دراسة العلاقات الانسانية والسلوك التنظيمي، مترجم القاهرة، نهضة مصر للنشر والتوزيع، 1990.

41. ماجدة العطية، سلوك المنظمة - سلوك الفرد و الجماعة، دار الشرق للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.

42. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.

43. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة النظرية، العمليات، الوظائف، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2004.

44. محمد قاسم القليوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، ط1، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2000.

45. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002.

46. مزيان محمد، الثقافة و التسيير، بعض مؤشرات التحفيز للعمل و علاقتها بقيم العمال، 1992.

47. مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية - مدخل للميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

48. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

49. مكليود رايموند، نظم المعلومات الإدارية، تعريب سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009.

50. مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.

51. نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الادارية - مدخل معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

52. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

53. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

54. نصر محمد عارف، الحضارة - الثقافة - المدنية: دراسة لسيرة المصطلح ودلالة المفهوم، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الطبعة الثانية، 1994.

55. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، ط1، الأهلية للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.

56. وصفي عاطف، الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.

مقالات و منشورات:

1. نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09 / 10 مارس 2004.

2. سعد القتري، اثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 28، جامعة بغداد 2001، ص 161.

3. جوبير مطر الثبتي، إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي في الجامعات، مجلة التربية والتنمية، العدد 26 ، القاهرة، 2002 .
4. بشير الخضر، المشاركة في الإدارة العامة، المجلة العربية للإدارة، العدد 9، عمان، 1986.
5. جابر عصفور، العولمة و الهوية الثقافية، المجلس الأعلى للثقافة، أبحاث مؤتمر العولمة والهوية الثقافية، القاهرة ، 12-16 ابريل 1998.
6. حسن إبراهيم عبد الموجود ، الإنترنت وعولمة المعرفة ، مجلة دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات ، مجلد 3 ، العدد 3.
7. داليا عبد العاطي، دينا عبد العاطي، دور إدارة المعرفة و رأس المال الفكري للنهوض بالمنظمات العربية ومواجهة تحديات المستقبل، ورقة مقدمة للمؤتمر السنوي الثامن حول مستقبل الإدارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالمية، الإسماعيلية، 6- 8 ديسمبر 2006.
8. دعبس محمد سيري، الثقافة الشخصية دراسات في الأنثروبولوجيا و السيكلوجية ، الملتقى المصري للإبداع و التنمية.
9. سعد علي العنزي ، مؤيد يوسف نعمة الساعدي، الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 5، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2004.
10. سملاي يحضيه، سعيدي وصاف، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة للملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة ورقلة، نوفمبر 2005.
11. صلاح عبدالقادر أحمد النعيمي، دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 31، 2012
12. علي تان، سري عبد الحليم. ، "إعادة تهيئة الخدمة المدنية للتكيف مع متطلبات المعرفة"، المجلة الدولية للعلوم الادارية، المجلد 6 ، العدد 2 ، الإصدار العربي، معهد التنمية الإدارية، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2001.
13. غالب الرفاعي، سعد ياسين، دور ادارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في الوطن العربي جامعة الزيتونة، عمان، أيام 26- 28 أفريل 2004.
14. فريد كورتل موساوي زهية و خالد خديجة، الإدارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الخامس حول اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية 2005.
15. محمد الراضي، "الوسائط في خدمة تعلم وتدریس العلوم"، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداث، العدد الثالث، جامعة الموصل، 2001.
16. محمد الشيخ، في استشكال الصلة بين مفهومي «الثقافة» و«الحضارة»: مدخل مفاهيمي إلى النقاشات الدائرة اليوم حول المفهومين، مجلة التسامح، عدد 27، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، سلطنة عمان، 2009.

17. محمد قويدري، سملاليحيصيه، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الزيتونة، 25-27 أبريل 2005.
18. معن زيادة، معالم على طريق تحديث الفكر العربي، سلسلة عالم المعرفة، عدد 115، الكويت، 1975.
19. موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 12، العدد 2، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 1999.
20. موسى اللوزي، اتجاهات الافراد العاملين في المؤسسات الحكومية الاردنية نحو الحوافز، مجلة العلوم الانسانية، دراسات السلسلة أ ، مجلد 22 ، العدد 6 ،الأردن، 1995.
21. هالة صبري، "العرب والمعرفة والمستقبل " وقائع المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع - إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية ، 26 - 28 نيسان 2004 م ، مكتبة جامعة الزيتونة، 2004.
22. ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة، دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران، جامعة عين شمس، مصر، 2000.

أطروحات ورسائل:

1. بسام بن مناوور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، رسالة ماجستير، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، السعودية، 1425 هـ.
2. بشر محمد العتيبي، علاقة الثقافة القيادية باتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية-دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1999.
3. أحمد بن حسن الزهراني، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أم القرى، السعودية، 2011.

Les ouvrages :

Les Dictionnaires :

1. Webster's, 9th new collegiate dictionary, Merriam Webster's inc, publishers, Springfield, Massachusetts, USA. 1991.
2. Legendre. R, **Dictionnaireactuel de l'éducation**, 3^{eme}Éd, ÉditionsGuérin, Montréal, 2005.
3. petite Larousse illustre, paris, 1988.

Les Livres :

1. Beyou. C, **Manager les connaissances**, éditions Liaisons, paris, 2003.
2. Bressy.G&Konkuyt.C, **Economied'entreprise**, 7^{eme} Ed, éditionDalloz, Paris, 2004.
3. Brilman. J, **les meilleurespratiques de management**, 3^{eme} Ed, Éditiond'organisation, paris, 2001.
4. Daft. R. L, **Organization Theory and Design**, 7thÉd, South- Western College Publishing, USA, 2001.
5. Daft. R.L, **Organization Theory and Design**, 7th Ed, South Western College Publishing, USA, 2001.
6. Endres. A, **Improving R&D Performance: The Juran Way**, John Wiley & Sons, New York, 1997.
7. Howell. I. F, **Creating Value Through Innovation, How to Do it**, Forbes press, NY, 1998.
8. Jean-Yves PRAX, **Le manuel du knowledge management**, édition DUNOD, paris, 2003.

9. Kotter. J.P &Heskett. J, **Culture et performance, le second souffle de l'entreprise**, édition d'organisations, paris, 1991.
10. Martine. R, **Economie d'entreprise organisation gestion stratégie d'entreprise**, édition ESKA, paris, 1993.
11. Mertins. K, **Knowledge Management: Best Practices in Europe**, Springer- Verlag, Berlin Heidelberg, 2001.
12. Nonaka. I & Takeuchi. H, **The Knowledge Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, New York University Press, Oxford, 1995.
13. Nystrom H, **Creativity & Innovation**, Jhonwiley, NY, 1979.
14. Ott. J.S, **The organizational culture perspective**, Pacific Grove, CA: Brooks, Cole Publishing Company, USA, 1989.
15. Pears. D, **What is Knowledge? Essays in Philosophy**, 1stÉd, Redwood Press Limited, Trowbridge, Wiltshire UK, 1991.
16. Peters.T&Waterman.R, **Le prix de l'excellence**, Inter édition, Paris, 1983.
17. Thevent.M, **Audit de la culture de l'entreprise**, Édition d'organisation, Paris, 1986.
18. Turban. E et al, **Introduction to Information Technology**, John Wiley & Sons, Inc, USA, 2001.
19. Turban. M &Wetherbe, **Information Technology for Management**, John Willy& Sons, INC. NY, 1999.
20. Wickham .P.A, **strategic entrepreneurship**, Harlow prentice hall, England, 1993.
21. Wiig. K, **Knowledge management : The central management focus for intelligent acting organization**, Schema press, USA, 1994.
22. Herskovits.M, **Culture anthropology**, Indian press, Bombay, 1969.
23. Kourilsky.F, **Du désir au plaisir de changer**, 3^{ème} Edition, DUNOD, paris, 2005.
24. Grouard.B & Meston. F, **L'entreprise ou mouvement**, Dunod, paris, 1993.
25. Reitter.R et al, **Culture d'entreprise**, Vuibert gestion, Paris, 1991.
26. Hellriegel.D et al, **Management des organisations**, 2^{ème} édition, De Boeck Édition, Belgique, 2006.
27. Tim Scott et al, **Healthcare Performance and Organisational Culture**, Radcliffe Medical press, OXFORD.
28. Marinova. S, **An organizational culture perspective on role emergence and role enactment**. Unpublished dissertation. University of Maryland, Baltimore.
29. Delobbe, N et al, **Measuring Core Dimensions of Organizational Culture**, A Review of Research and Development of a New Instrument, USA.
30. Cameron. K, A, **Process for Changing Organizational Culture**, Michael Driver Edition, The Handbook of Organizational Development, USA, 2004.
31. Quinn. R & Cameron. K, **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework**, Reading, MA: Addison-Wesley, Boston.
32. Sapir. E, **Langage an introduction to the study of speech**, Harcourt Brace, New York, 1921
33. Crystal. D, **The Cambridge Encyclopedia of language**, Cambridge University Press, Cambridge, 1989.
34. Vygotsky L.S, **Thought and language**, Akozulin team, MIT Press, combredge MA, 1989.
35. Becerra-Fernandez. I &Sabherwal. R, **Knowledge Management: Systems and Process**, 2nd Ed, M.E. Sharpe Inc, NY, 2010.
36. Sims. D, **Between the millstones: A narrative account of the vulnerability of middle managers storying**, Human Relations, Vol 56, N°10, USA, 2003.
37. Keith & Girling. R, **Educational Management and participation**, Allyn & Baccon, USA, 1991.
38. Crittendon. R, **The new manager starter kit –Essential tools for doing the job right**, published by AMACOM, N Y, 2002.
39. O'Brien J.A, **Introduction to Information Systems**, McGraw-Hill, Irwin, USA, 2003.

40. Laudon. K.C&Laudon .J.P, **Management information systems-managing the digital firm**, Pearson Prentice Hall, USA,2004, p 14.
41. Szymanski. R.A et al, **Computers & Information Systems**, Prentice Hall, USA, 1995, p 580.
42. Robbins. S, **Managing Today**, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1997.
43. Hodgetts. R.M & Luthans. F,**International Management: Culture, Strategy, and Behavior**, 4th ed, Irwin, New York, 2000.
44. Becerra F.I et al, **KnowledgeManagement: Challenges, Solutions andTechnologies**, Pearson Prentice-Hall, New Jersey, 2004, p.42.
45. Rosenfeld. R.H & Wilson. D, **Managing Organizations**, 2nd ed, McGraw, Hill Publishing, London, 1999.
46. Stewart. T.A, **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, Doubleday, NY 1997.
47. MaryseSalles, **Stratégies des PME et intelligence économique- uneméthoded'analyse du besoin**, 2^{eme}édition, Economica, Paris, 2006.
48. Reix. R, **Systèmesd'informationet management des organisations**, 4^{eme}éd, Vuibertédition, Paris, 2002.
49. Branch K.M, **Participative management and employee and stakeholder inVolvement, Management Benchmark Study**, Office of Science, USA, 2002.
50. APQC, **Stages of Implementation: A Guide For YourJourney to Knowledge Management Best Practices**,APQC's Passport to Success Series, USA, 2000.
51. Robert . C.A, Modern, **Business Administration**, 3th ed. Pitman Publishing Ltd. London, 1994.
52. Stoner J. A &Feeman R.E, **Management**, 5thed, Englewood Cliffs Prentice-Hall,Inc, New Jersey, 1992.
53. Schermerhorn. J.R, **Management**, 6th ed, John Wiley & Sons Inc, N Y, 1998.
54. Meignant. A, **Ressourceshumains :Deployer la strategie**, édition liaisons, Paris, 2000.
55. Kramer, R. M & Tyler T.R, **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**, Thousand Oaks, Sage Publications, California, 1996.
56. Blau. P. M, **Exchange and power in social life**, John Wiley, N Y, 1964.
57. Fukuyama, F, **Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity**, Free Press, NY.
58. Usoro, A, et al, **Trust as an antecedentto knowledge sharing in virtual communities of practice**,
59. Robbins S.P, **Organizational Behavior**, 10th édition, Prentice-Hall, Inc, New Jersey, 2003.

Les articles:

1. André Garcia, **Mondialisation et alture**, Revue française de Marketing, Edition adetem, N°164, paris, 1997.
2. Blackler. F, **Knowledge and Theory of Organizations: Organizations As Activity System and the Reframing of Management**, Journal Management Studies, Vol 30, N° 6, USA, 1993.
3. Blumentritt& Johnson, **Towards A Strategy for Knowledge Management**, Technology Analysis & Strategic Management, Vol 11, N° 3, 1999.
4. Bro Uttal, **The corporate culture in fortune**, October N°17, 1983.
5. Bukowitz. W.R, **Visualizing, Measuring and Managing Knowledge**, Research Technology Managment, Vol 40, N° 4, USA, 1997.
6. Burk. M, **Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information**, Public Roads, Nov-Dec, New Jersey, 1999.
7. C. Khuckhohn, **Mirror for Man**, Mc Grow Hill book CO, New York, 1994.
8. Choen. W.M &Levinthal. D.A, **Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation**, Administrative Science Quarterly , Vol 35, N° 6, 1990.
9. Clark. S, **Complete Knowledge is Key to Solving Business Mysteries**, Houston Business Journal, Vol 26, N°29, Houston, December, 1996.
10. Coffee. P, **What is Knowledge Management**, E.week, Vol 17, N° 43, 2000.

11. Darling. M. S, **Building The Knowledge Organization**, Business Quarterly, Vol 61, N°2, 1996.
12. Davenport. T. H & Prusak. L, **Working Knowledge: How Organization Manage What they Know**, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
13. Davenport. T.H & Hansen M.T, **Knowledge Management: Brief Knowledge Management At Hewlett Packard**, Knowledge Management Review, Vol 01, N° 6, Jun.-Sep, 1997.
14. Davenport. T.H, **Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment**, Oxford University Press, NY, 1997.
15. Davis. K & Newstrom. J, **Human Behavior at Work**, 8th Ed, McGraw - Hill, N Y, 1989.
16. De Long. D. W & Fahey L, **Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management**, Academy of Management Executive, Vol 14, N° 6, 2000.
17. Dermott, R, **Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management**, California Management Review, V 41, N 4, California , 1999, P 105
18. Duffy. J, **Something Funny is Happening on the Way to Knowledge Management**, Information Management Studies, Vol 34, N° 4, 2000.
19. Dupriez.P & Solange.S, **La résistance culturelle**, 2^{ème} édition, De Boeck, Belgique, p86.
20. Gibsen J. L et al, **Organizations Behavior, Structure and Processes**, 8th Ed. Irwin Homewood-hill, 1994.
21. Gupta. A.K & Govindarajan. V, **Knowledge Flows Within Multinational Corporations**, Strategic Management Journal, Vol 21, N° 4, NY, 2000.
22. Hanley. S, **A Framework for Delivering Value with Knowledge Management-The AMS Knowledge Centers**, Information Strategy, The Executive Journal, Vol 16, N° 4, 2000.
23. Hansen et al, **What's Your Strategy for Managing Knowledge?**, Harvard Business Review, Mar-Apr, Boston 1999.
24. Hélène Denis, **stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Design organisationnel, culture et technologie**, édition Economica, Paris, 1990.
25. Herschel. R.T, **Chief Knowledge Officer: Critical Success Factors for Knowledge Management**, Information Strategy, The Executive Journal, Vol.16, N° 4, 2000.
26. Hofstede. G, **Cultures conséquences: International différence in Work related values**, sage publications. Inc, Beverly Hills, 1980.
27. Jean Pierre Détrie, **Strategor, Politique générale de l'entreprise**, 3^{ème} Ed, édition Dunod, Paris, 1997.
28. King. W. R, **Playing An Integral Role in Knowledge Management**, Information System Management, Vol 17, N° 4, Boston, 2000.
29. Koenig. M, **Education for Knowledge Management**, Information Service & USE, Vol 19, N° 1, 1999, NY.
30. Leonard. D, **The Web: The Millennium and the Digital Evolution of Distance Education**, Technical Communication quarterly, Vol 8, N°1, East Carolina University, 1999.
31. Lev Baruch, **Knowledge Management or Need?**, Research Technology Management, Vol 43, N° 5, Boston, 2000.
32. Loomis. J, **Knowledge Management and X Generation**, Rough Notes, Vol 143, N°12, 2000.
33. Lucien. Fet al, **Civilisation : le mot et l'idée**, la Renaissance du Livre, Paris, 1930.
34. Malhorta. Y, **Knowledge Management & New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation**, Information Resources Management Journal, Vol 13, N° 1, USA, 2000.
35. Marc. B, **Corporate culture, La culture sans histoire**, Revue française de gestion, N° 47, Paris, 1984.
36. Maurice Thévenet, **La culture d'entreprise**, 6^{ème} Ed, Presses universitaires de France, paris, 2014.

37. McDermott. R, **Learning Across Team : The Role Of Communities Of Practice In Team Organizations**, Knowledge Management Review, Boston, May – june, 1999, p 93.
38. McDermott. R, **Learning Across Teams: The Role of Communities of Practice in Team Organizations**, Knowledge Management Review, Boston, May-June, 1999.
39. McElroy. M.W, **Using Knowledge Management to Sustain Innovation**, Knowledge Management Review, Vol 3, N°4, Boston, 2000.
40. McElroy. M.W, **Using Knowledge Management to Sustain Innovation**, Knowledge Management Review, Sep-Oct, Vol 3, N° 4, Boston, 2000.
41. Michel. P et al, **Management d'équipe**, édition DUNOD, Paris, 1999.
42. Montana. J.C, **The Legal System and Knowledge Management**, Information Management Journal, Vol 3, N° 3, USA, 2000.
43. Montana. J.C, **The Legal System and Knowledge Management**, Information Management Journal, Vol.3, N° 3, 2000.
44. Mullin. R, **Knowledge Management**, Chemical Week, Vol 162, N° 3, Lansdale, USA, 2000.
45. Ott. J. S, **The organizational culture perspective**, D'orsay press, Chicago, 1989.
46. Pan.S&Scarbrough H, **Knowledge Management in Practice: An Exploratory Case Study**, Technology Analysis & Strategic Management, Vol 11, No 3, 1999.
47. Petit. M, Klesta. A, **Management d'équipe: concepts et pratiques**, Dunod, Paris, 2000.
48. Quinn. J.B et al, **Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best**, Harvard Business Review, Vol 74, N° 2, Boston, 1996, p 64.
49. Rastogi. P.N, **Knowledge Management and Intellectual Capital-The New Virtuous Reality of Competitiveness**, Human System Management, Vol 19, Lansdale, USA, 2000.
50. Rocher.G, **Introduction à la sociologie générale**, 3ème éd, Éditions Hurtubise, Montréal, 1992.
51. Rogers. D. A et al, **Knowledge Management Gains Momentum in Industry**, Research Technology Management, Vol 39, N° 3, USA, 1996.
52. Saffady. W, **Knowledge Management**, Information Management Journal, Vol 34, N°3, USA, 2000.
53. Sarvary. M, **Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry**, California Management Review, Vol 41, N° 2, California, 1999.
54. Stromquist. N & Samoff. J, **Knowledge Management Systems: On the Promise and Actual Forms of Information Technology**, Journal Comparative Education, Vol 30, N° 32, USA, 2000.
55. Taylor Edward, **Primitive Culture**, Brentano's, New York, 1924.
56. Taylor. R, **KM: The Management Process of Ensuring That The Organization's Existing Knowledge Assets**, Knowledge Management Review, Boston, May – june, 2000, p 2
57. Thévent. M, **Implication des personnes dans l'entreprise**, 3^{ème} Colloque Euromaghrébin des ressources humaines, 6-7 Novembre, Alger, 1999.
58. Trigg. J, **Knowledge Management**, Information Technology, MIT, Vol 17, N° 12, Boston, 2000.
59. UNESCO, **Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles**, Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982.
60. Vail. E. F, **Using Models for Knowledge Management**, Knowledge Management Review, Vol 03, N° 1, 2000.
61. Wick. C, **Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators**, Technical Communication, Vol 47, N°4, USA, November, 2000.
62. Erden, F. & Ozen. J, **Cognitive and Affective Dimensions of Trust in Developing Team Performance**, Team Performance Management, Vol 9, N° 6, USA, 1996.
63. Rousseau. D, et al, **Not so Different After all: A Cross-discipline View of Trust**, Academy of Management Review, Vol 23, N° 3, USA, 1998, .
64. Costa. A, **Work Team Trust and Effectiveness**, Personnel Review, Vol 32, N° 5, 2003.
65. Knowledge Management Research & Practice, Vol 5, N°3, USA, 2007.

66. Mayer.G et al, **An integrative organization trust: past, present and future**, Academy of management review, Vol 32. N°2, 2007.
67. Pillai. C & Williams. E, **Fairness Perceptions and Trust as Mediator for Transformational and Transactional Leadership A two Sample Study**, Journal of Management, Vol 25, N° 6,USA, 1999.
68. Gupta. A.K & Becerra. M, **Perceived trust worthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects**, Organization Science,Vol 14, N° 1, USA, 2003.
69. Dirk. K & Ferrin .T, **Trust in Leadership : Meta Analytic Findings and Implications for Research Practices**, Journal of Applied psychology, Vol 87, N° 8, USA, 2002.
70. Leana. G.R & Van Buren. I, **Organizational Social Capital and Employment practices**, Academy of Management Review, Vol 24, N°3, USA, 1999.
71. Prusak. L & Cohen. D, **How To Invest In Social Capital**, Harvard Business Review , Boston, 2001.
72. Jarvenpaa .S.L et al, **Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams**, Information Systems Research, Vol 15, N° 3, USA, 2004.
73. Green. R, **Measuring good will Trust between group of people, the years of an oil industry alliance, Strategic change**, Chichester, Vol 12, N°7, 2003.
74. Das T.K & Teng B.C, **Trust control and risk in strategic alliances: An integrated framework**, Organisation studies, Vol 22, USA, 2001.
75. Muthusamy. S.K & White. M.A, **Learning and knowledge transfer in strategic alliances: A social exchange view**, Organization Studies, Vol 26, N° 3, USA, 2005, pp 415-441.
76. Szulanski. G et al, **When and How Trust worthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity**, Organization Science, Vol 15, N°5, USA, 2004.
77. Sitkin. S.B & Roth. N.L, **Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust**, Organization Science, Vol 4, N°7, USA, 1993.
78. Leidner. D et al, **The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms**, International Journal of e-Collaboration, Vol 2, N°1, USA, 2006.
79. Ng. K & Chua. R.Y, **Do I contribute more when I trust more? A study on two boundary conditions of trust**. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Seattle, 2003.
80. Sveiby. K.E & Simons. R, **Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work : an Empirical Study**, Journal of Knowledge Management, Vol 6 N° 5, Boston, 2002.
81. Roberts. J, **From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer**, Technology Analysis & Strategic Management, Vol 12, N°4, USA, 2000.
82. Kramer. R.M, **Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions**, Annual Psychologique Review, Vol 50, N° 3, USA, 1999.
83. Usoro. A et al, **Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice**, Knowledge Management Research & Practice, Vol 5, N°3, Boston, 2007.
84. McMillan D.W & Chavis D.M, **Sense of Community: A Definition and Theory**, Journal of Community Psychology, Vol 14, USA, 1986.
85. Moon. H.K & Park. M.S, **Effective Reward Systems For Knowledge Sharing: Facilitating Knowledge Flow at Samsung Life Insurance**, Knowledge Management Review, Vol 4, N° 6, Boston, 2002.
86. Davenport & De long, **Successful Management Projects**, Sloan Management Review, Sloan, 1998.
87. EARL. M, **Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy**, Journal of Management information Systems, Vol 18, N°1, USA, 2001.
88. Brelade. S & Harman. C, **Using human resources to put knowledge to work**, Knowledge Management Review, Vol 3.N° 1, 2000.

89. Nahapiet. J & Ghoshal. S, **Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage**, Academy of Management Review, Vol 23, N° 2, USA, 1998, pp.242-266.
90. Tsai. W & Ghoshal. S, **Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks**, Academy of Management Journal, Vol 41, N° 4, USA, 1998.
91. Adler. P.S & Kwon. S, **Social Capital: Prospects for New Concept**, Academy of Management Review, Vol 27, N°1, USA, 2002, pp 17-40.
92. Scott. R, **Organizations: Rational Natural and Open Systems**, 2nd, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992, pp 317-318.
93. De Long. D.W & Fahey. L, **Diagnosing Cultural Barriers To Knowledge Management**, Academy of Management Executive, Vol 14, N° 4, USA, 2000, pp113-127.
94. Campbell. M, **Storytelling as Knowledge Transfer in Medical Context, Knowledge about Knowledge**, Knowledge Management in Organization Course, Rutgers - the state University of New Jersey, USA, 2008.
95. Letiche. H et al, **Workplace learning: Narrative and professionalization**, Journal of Organizational Change Management, Vol 21, N° 5, USA, 2008.
96. Vergnaud .G, **Approches didactiques en formation d'adultes**, Éducation permanente, N° 111, 1992.

Les sites d'internet:

1. www.gotevot.edu.sa

الملاحق

الملحق (01)

الاستبيان

الطالب: عبد القادر بن برطال

الدرجة: طالب دكتوراه في علوم التسيير "إدارة أعمال" جامعة الأغواط

البريد الإلكتروني: benbertal_aek@yahoo.fr

benbertalaek@gmail.com

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه في علوم التسيير والموسومة بـ: "التغيير الثقافي كمدخل لإدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإستكمال الجانب التطبيقي. نسعى من خلال هذه الدراسة إلى معرفة مدى توفر بعض الخصائص الثقافية داخل المنظمة، ومدى تأثيرها على تبني إدارة المعرفة نرجوا منكم وضع إشارة (X) في الخانة المعبرة عن مدى انطباق الوصف الوارد في كل عبارة منها على الوضع في المنظمة، ونحيطكم علما أننا نضمن سرية المعلومات واستخدامها لغرض علمي فقط مع الشكر الجزيل مسبقا على قبول الإجابة على هذا الاستبيان.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: أقل من 30 ☐ 30 - 40 ☐ 41 - 50 ☐ 51 فما فوق ☐

المستوى التعليمي: متوسط أو أقل ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ ما بعد التدرج ☐

الرتبة: إطار ☐ تحكم ☐ تنفيذ ☐

سنوات الخدمة في المؤسسة: (أقل من سنة) ☐ (1 سنة - 5 سنوات) ☐ (6 سنوات - 10 سنوات) ☐ (أكثر من 10 سنوات) ☐

إسم المؤسسة:

	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الثقة					
1	أثق في قيم ومبادئ زملائي داخل المنظمة				
2	ثقتي بزملائي تجعلني متأكد بأنهم لا يقومون بأي عمل قد يسبب أضرارا لي				
3	أثق في قدرات زملائي على أداء المهام الموكلة إليهم بجدارة				
4	أنا على ثقة بأن رئيسي في العمل (المشرف) لا يستغلني لصالحه الخاص				
5	أثق في قيم ومبادئ (العدل، التعاون، الانتماء) لرئيسي في العمل				
6	رئيسي في العمل يمتلك كل القدرات والمؤهلات لأداء عمله بجدارة				
7	لم أشعر يوم بأن الإدارة تستغلني لتحقيق أهدافها				
8	تتوافق أفعال الادارة مع أقوالها				
9	أعضاء الإدارة يمتلكون كل القدرات والمهارات التي يحتاجونها				
التحفيز					
10	تعترف الإدارة بما أقدمه من إنجازات وذلك بتقديم حوافز مادية معتبرة				
11	أحصل على الدعم المعنوي من الإدارة مقابل الانجازات المبدعة والمتميزة التي أقدمها				
12	تحتفل المنظمة وتكرم أصحاب الإنجازات في مناسبات مختلفة				
13	توفر المنظمة مجموعة من الخدمات الاجتماعية المشجعة				
14	تقدم ليا المنظمة كل البرامج التدريبية التي أحتاجها				
15	تعاقب المنظمة كل المخالفات وعلى كل المستويات بشكل عادل				
الهيكل التنظيمي					
16	الهيكل التنظيمي المطبق في المنظمة لا يتميز بدرجة عالية من التخصص				
17	الهيكل المطبق يسمح لنا بإنشاء فرق عمل من تخصصات مختلفة				
18	درجة الرسمية (القوانين، اللوائح، والنظم) في الهيكل ليست كبيرة				
19	يمكننا الاتصال بالإدارة العليا بسهولة				
20	مراكز الاشراف والمسؤولية واضحة بشكل جيد في الهيكل التنظيمي				

21	الهيكل التنظيمي يحتوي على (دائرة، مصلحة، جناح) خاصة لإدارة المعرفة				
	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق
نظم وتكنولوجيا المعلومات					
22	تعتمد المنظمة على مجموعة من نظم المعلومات المتخصصة حسب الأنشطة والعمليات				
23	يمكنني الاتصال بكل الأقسام والإدارات والوظائف بشبكة الإتصال الداخلية (intranet)				
24	تحرص المنظمة على وضع كل المستجدات على موقعها الإلكتروني				
25	توفر المنظمة كل وسائل الأمن والحماية لأنظمة المعلومات				
26	تعتمد المنظمة على تكنولوجيا حديثة لنظم المعلومات (حواسيب، قواعد بيانات، برامج....)				
27	يتوفر في المنظمة أرشيف وأنظمة توثيق إلكترونية				
المشاركة					
28	أشارك مع زملائي نفس العادات والتقاليد داخل المنظمة				
29	أشارك مع زملائي في نفس الرؤية والأهداف التنظيمية				
30	أشارك مع زملائي نفس القصص عن المنظمة (قصص النجاح والفشل)				
31	أشارك مع زملائي نفس اللغة (الألفاظ والمفاهيم) داخل المنظمة				
32	أشارك في صناعة وإتخاذ القرارات داخل المنظمة				
33	أشارك في أغلب الاجتماعات التي تعقدها المنظمة				
خلق واكتساب المعرفة					
34	أعمل على خلق وتوليد معارف جديدة تساعدني على أداء وظيفتي				
35	أعمل على اكتساب معارف جديدة لأطور نفسي				
36	الثقة بالزملاء تدفعني لإكتساب وخلق معارف جديدة				
37	الثقة بالرؤساء تدفعني لإكتساب وخلق معارف جديدة				
38	العمل الجماعي يساعدني على إكتساب معارف جديدة من مصادر مختلفة				
39	الهيكل التنظيمي الجيد يسهل علياكتساب معارف جديدة من خلال التنقل بين الوظائف المختلفة				
40	قواعد البيانات توفر لي الكثير من المعارف الجديدة عن العمل في المنظمة				
41	التكنولوجيا الحديثة تسهل علي الوصول الى قواعد البيانات المختلفة لإكتساب وخلق معارف جديدة				
42	اللغة المشتركة والبسيطة تسهل إنتقال المعرفة وإكتسابها				

43	أعمل على تطوير وإكتساب معارف جديدة من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات				
	العبارة	موافق بشدة	موافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
تبادل وتشارك المعرفة					
44	أعمل على تبادل معارفي مع زملائي في العمل				
45	أنظمة التحفيز الجيدة تدفعني لتبادل المعارف				
46	الثقة المتبادلة مع زملائي في العمل تدفعني لتبادل معارفي معهم دون خوف				
47	الهيكل الجيد يساعد على إنسياب المعرفة بين مختلف الأفراد والوظائف والأقسام				
48	تكنولوجيا المعلومات تساعدني على تبادل المعارف مع زملائي في مختلف الوظائف بسهولة				
49	اللغة السهلة والبسيطة تساعدني على تبادل المعارف وفهمها بشكل جيد				
50	إجتماعات حل المشاكل وإتخاذ القرارات يساعدني على تبادل المعارف مع كل المستويات				
تطبيق المعرفة					
51	أحاول دائما تطبيق ما تعلمته على أرض الواقع				
52	التحفيز المادي والمعنوي الجيد يساعدني على تطبيق المعارف المكتسبة في الواقع العملي				
53	العمل الجماعي يساعدني على تطبيق ما تعلمته على أرض الواقع				
54	الهيكل الجيد (قلة الرسمية) يساعدني على تطبيق المعارف المكتسبة				
55	إجتماعات حل المشاكل وإتخاذ القرارات فرصة لتطبيق المعارف المكتسبة				
56	التكنولوجيا الحديثة تساعدني على تطبيق ما تعلمته				

الملحق 02

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	9

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
أثق في قيم ومبادئ زملائي داخل المنظمة	22,34	24,010	,614	,878
ثقتي بزملائي تجعلني متأكد بأنهم لا يقومون بأي عمل قد يسبب أضرارا لي	22,33	23,462	,607	,879
أثق في قدرات زملائي على أداء المهام الموكلة إليهم بجدارة	22,20	25,047	,527	,885
أنا على ثقة بأن رئيسي في العمل لا يستغل قدراتي ليطور نفسه	22,15	23,490	,660	,875
أثق في قيم ومبادئ رئيسي في العمل	22,37	22,377	,758	,866
رئيسي في العمل يمتلك كل القدرات والمؤهلات لأداء عمله بجدارة	22,29	22,147	,743	,867
لم أشعر يوم بأن الإدارة تستغني لتحقيق أهدافها	22,35	22,682	,692	,872
تتوافق أفعال الإدارة مع أقوالها	22,75	22,791	,656	,875
أعضاء الإدارة يمتلكون كل القدرات والمهارات التي يحتاجونها	22,65	23,526	,531	,886

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تعترف المنظمة بإنجازاتها من خلال تقديم حوافز مادية معتبرة	12,43	12,692	,813	,866
نحصل على الدعم المعنوي من الإدارة مقابل الانجازات المبدعة والمتميزة	12,41	13,738	,707	,882
تحتفل المنظمة وتكرم أصحاب الإنجازات في مواسم مختلفة	12,35	13,132	,763	,874
توفر لنا المنظمة مجموعة من الخدمات الاجتماعية المشجعة	12,36	13,772	,692	,885
تقدم لنا المنظمة كل البرامج التدريبية التي نحتاجها	12,30	13,596	,702	,883
تعاقب المنظمة كل المخالفات وعلى كل المستويات بشكل عادل	12,51	13,365	,669	,889

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,819	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الهيكل التنظيمي المطبق في المنظمة لا يتميز بدرجة عالية من التخصص	13,29	8,758	,564	,795
الهيكل المطبق يسمح لنا بإنشاء فرق عمل من تخصصات مختلفة	13,36	8,505	,614	,784
درجة الرسمية (القوانين، اللوائح، والنظم) في الهيكل ليست كبيرة	13,22	8,685	,635	,781
يمكننا الاتصال بالإدارة العليا بسهولة	13,38	8,152	,642	,778
مراكز الاشراف والمسؤولية واضحة	13,26	8,790	,554	,797
يشكل جيد في الهيكل التنظيمي الهيكل التنظيمي يحتوي على جهة خاصة لإدارة المعرفة	13,26	9,077	,498	,808

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,799	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تعتمد المنظمة على مجموعة من نظم المعلومات المتخصصة حسب الأنشطة والعمليات	14,08	7,557	,485	,783
ترتبط الأقسام والإدارات والوظائف داخل المنظمة بشبكة اتصال داخلية (intranet)	14,22	6,707	,561	,767
للمنظمة موقع دائم على شبكة الأنترنت	14,27	6,434	,607	,755
توفر المنظمة كل وسائل الأمن والحماية لأنظمة المعلومات	14,19	7,087	,611	,758
تعتمد المنظمة على تكنولوجيا عالية لنظم المعلومات	14,13	7,373	,495	,781
يتوفر في المنظمة أرشيف وأنظمة توثيق إلكترونية	14,29	6,429	,585	,761

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
نتشارك في نفس العادات والتقاليد داخل المنظمة	13,01	7,201	,701	,757
نتشارك نفس الرؤية والأهداف مع المنظمة	13,15	8,072	,654	,773
نتشارك نفس القصص عن المنظمة ((قصص النجاح والفشل	13,01	7,917	,668	,769
نتشارك نفس اللغة (الألفاظ والمفاهيم) داخل المنظمة	12,95	8,711	,492	,804
نشارك في صناعة وإتخاذ القرارات داخل المنظمة	13,15	7,577	,590	,784
نشارك في أغلب الاجتماعات التي تعقدها المنظمة	13,41	8,184	,418	,826

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,829	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
نتشارك في نفس العادات والتقاليد داخل المنظمة	10,66	4,980	,713	,768
نتشارك نفس الرؤية والأهداف مع المنظمة	10,80	5,581	,703	,775
نتشارك نفس القصص عن المنظمة ((قصص النجاح والفشل	10,65	5,539	,698	,776
نتشارك نفس اللغة (الألفاظ والمفاهيم) داخل المنظمة	10,60	6,076	,548	,816
نشارك في صناعة وإتخاذ القرارات داخل المنظمة	10,80	5,592	,507	,834

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
نتشارك في نفس العادات والتقاليد داخل المنظمة	8,08	2,968	,673	,792
نتشارك نفس الرؤية والأهداف مع المنظمة	8,22	3,328	,720	,767
نتشارك نفس القصص عن المنظمة ((قصص النجاح والفشل	8,07	3,352	,684	,782
نتشارك نفس اللغة (الألفاظ والمفاهيم) داخل المنظمة	8,02	3,629	,598	,818

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
أعمل على خلق معارف جديدة تساعدني على أداء وظيفتي	25,76	20,154	,612	,883
أعمل على اكتساب معارف جديدة لأطور نفسي	25,71	20,147	,702	,877

الثقة بالزملاء تدفع العامل لإكتساب وخلق معارف جديدة	25,86	19,048	,692	,877
الثقة بالروساء تدفع العامل لإكتساب وخلق معارف جديدة	26,08	20,623	,505	,890
العمل الجماعي يساعد على إكتساب معارف جديدة من مصادر مختلفة	25,75	19,945	,683	,878
الهيكل التنظيمي الجيد يساعد على إكتساب معارف جديدة من خلال التنقل بين الوظائف المختلفة	25,96	19,451	,660	,880
قواعد البيانات توفر الكثير من المعارف الجديدة للعاملين في المنظمة	25,80	19,572	,761	,873
التكنولوجيا الحديثة تسهل الوصول الى قواعد البيانات المختلفة لإكتساب وخلق معارف جديدة	25,76	20,122	,658	,880
اللغة المشتركة تسهل إنتقال المعرفة وإكتسابها	25,63	20,771	,576	,885
المشاركة في إتخاذ القرارات تعمل على تطوير وإكتساب معارف جديدة	25,97	20,294	,516	,890

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,854	7

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
أعمل على تبادل معارف مع زملائي في العمل	16,97	10,750	,523	,846
أنظمة التحفيز الجيدة تدفع العاملين لتبادل المعارف	17,42	9,504	,592	,840
الثقة المتبادلة بين العاملين تدفعهم لتبادل المعرف دون خوف	17,25	9,771	,661	,827
الهيكل الجيد يساعد على إكتساب المعرفة بين مختلف الأفراد والوظائف والأقسام	17,27	10,138	,654	,829
تكنولوجيا المعلومات تساعد الأفراد على تبادل المعارف بسهولة	17,19	9,289	,727	,816

اللغة السهلة والبسيطة تساعد على تبادل المعارف وفهمها بشكل جيد	16,97	11,219	,471	,852
الإجتماعات من أجل حل المشاكل وإتخاذ القرارات يساعد على تبادل المعارف مع كل المستويات	17,29	9,454	,701	,820

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,862	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
أحاول دائما تطبيق ما تعلمته على أرض الواقع	14,75	9,209	,410	,876
التحفيز المادي والمعنوي الجيد يساعد على تطبيق المعارف المكتسبة في الواقع العملي	15,01	7,056	,749	,821
العمل الجماعي يساعدنا على تطبيق ما تعلمناه على أرض الواقع	14,99	7,911	,758	,822
الهيكل الجيد (قلة الرسمية) يساعد على تطبيق المعارف المكتسبة	15,19	7,577	,761	,819
إجتماعات حل المشاكل وإتخاذ القرارات فرصة لتطبيق المعارف المكتسبة	15,10	7,707	,681	,834
التكنولوجيا الحديثة تساعدنا على تطبيق ما تعلمناه	15,06	8,255	,585	,851

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
التحفيز المادي والمعنوي الجيد يساعد على تطبيق المعارف المكتسبة في الواقع العملي	11,75	5,489	,756	,839
العمل الجماعي يساعدنا على تطبيق ما تعلمناه على أرض الواقع	11,72	6,378	,723	,848
الهيكل الجيد (قلة الرسمية) يساعد على تطبيق المعارف المكتسبة	11,92	5,810	,821	,822
اجتماعات حل المشاكل وإتخاذ القرارات فرصة لتطبيق المعارف المكتسبة	11,84	6,144	,664	,860
التكنولوجيا الحديثة تساعدنا على تطبيق ما تعلمناه	11,79	6,557	,591	,876

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,956	56

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
أثق في قيم ومبادئ زملائي داخل المنظمة	153,09	517,643	,484	,955
ثقتي بزملائي تجعلني متأكد بأنهم لا يقومون بأي عمل قد يسبب أضرارا لي	153,08	517,120	,443	,956
أثق في قدرات زملائي على أداء المهام الموكلة إليهم بجدارة	152,94	522,469	,380	,956
أنا على ثقة بأن رئيسي في العمل لا يستغل قدراتي ليطور نفسه	152,89	519,908	,399	,956
أثق في قيم ومبادئ رئيسي في العمل	153,10	514,013	,533	,955
رئيسي في العمل يمتلك كل القدرات والمؤهلات لأداء عمله بجدارة	153,03	512,689	,532	,955

لم أشعر يوم بأن الإدارة تستغلني لتحقيق أهدافها	153,10	512,892	,541	,955
تتوافق أفعال الإدارة مع أقوالها	153,50	506,680	,686	,954
أعضاء الإدارة يمتلكون كل القدرات والمهارات التي يحتاجونها	153,39	511,176	,551	,955
تعترف المنظمة بإنجازاتها من خلال تقديم حوافز مادية معتبرة	153,48	508,706	,605	,955
نحصل على الدعم المعنوي من الإدارة مقابل الانجازات المبدعة والتميزة	153,46	508,751	,658	,955
تحتفل المنظمة وتكرم أصحاب الإنجازات في مواسم مختلفة	153,39	506,437	,684	,954
توفر لنا المنظمة مجموعة من الخدمات الاجتماعية المشجعة	153,41	511,629	,575	,955
تقدم لنا المنظمة كل البرامج التدريبية التي نحتاجها	153,35	511,231	,577	,955
تعاقب المنظمة كل المخالفات وعلى كل المستويات بشكل عادل	153,56	505,937	,655	,955
الهيكل التنظيمي المطبق في المنظمة لا يتميز بدرجة عالية من التخصص	153,26	521,038	,357	,956
الهيكل المطبق يسمح لنا بإنشاء فرق عمل من تخصصات مختلفة	153,32	517,221	,462	,955
درجة الرسمية (القوانين، اللوائح، والنظم) في الهيكل ليست كبيرة	153,19	523,158	,319	,956
يمكننا الاتصال بالإدارة العليا بسهولة	153,35	511,899	,564	,955
مراكز الاشراف والمسؤولية واضحة بشكل جيد في الهيكل التنظيمي	153,23	512,019	,609	,955
الهيكل التنظيمي يحتوي على جهة خاصة لإدارة المعرفة	153,23	523,602	,290	,956
تعتمد المنظمة على مجموعة من نظم المعلومات المتخصصة حسب الأنشطة والعمليات	152,97	523,973	,363	,956
ترتبط الأقسام والإدارات والوظائف داخل المنظمة بشبكة إتصال داخلية (intranet)	153,10	515,742	,513	,955
للمنظمة موقع دائم على شبكة الأنترنت	153,15	513,871	,553	,955
توفر المنظمة كل وسائل الأمن والحماية لأنظمة المعلومات	153,07	523,704	,365	,956
تعتمد المنظمة على تكنولوجيا عالية لنظم المعلومات	153,02	519,950	,471	,955
يتوفر في المنظمة أرشيف وأنظمة توثيق إلكترونية	153,17	511,830	,593	,955
نتشارك في نفس العادات والتقاليد داخل المنظمة	153,20	511,336	,599	,955

نتشارك نفس الرؤية والأهداف مع المنظمة	153,34	515,236	,618	,955
نتشارك نفس القصص عن المنظمة ((قصص النجاح والفشل	153,20	517,538	,522	,955
نتشارك نفس اللغة (الألفاظ والمفاهيم) داخل المنظمة	153,14	521,501	,425	,956
نشارك في صناعة وإتخاذ القرارات داخل المنظمة	153,34	511,051	,599	,955
نشارك في أغلب الاجتماعات التي تعقدها المنظمة	153,60	517,422	,414	,956
أعمل على خلق معارف جديدة تساعدني على أداء وظيفتي	152,98	518,323	,517	,955
أعمل على اكتساب معارف جديدة لأطور نفسي	152,93	523,144	,395	,956
الثقة بالزملاء تدفع العامل لإكتساب وخلق معارف جديدة	153,07	510,153	,682	,955
الثقة بالروساء تدفع العامل لإكتساب وخلق معارف جديدة	153,30	512,938	,653	,955
العمل الجماعي يساعد على إكتساب معارف جديدة من مصادر مختلفة	152,97	521,907	,418	,956
الهيكل التنظيمي الجيد يساعد على إكتساب معارف جديدة من خلال التنقل بين الوظائف المختلفة	153,19	517,315	,487	,955
قواعد البيانات توفر الكثير من المعارف الجديدة للعاملين في المنظمة	153,01	516,165	,621	,955
التكنولوجيا الحديثة تسهل الوصول الى قواعد البيانات المختلفة لإكتساب وخلق معارف جديدة	152,99	519,221	,503	,955
اللغة المشتركة تسهل إنتقال المعرفة وإكتسابها	152,85	522,219	,426	,956
المشاركة في إتخاذ القرارات تعمل على تطوير وإكتساب معارف جديدة	153,20	514,416	,567	,955
أعمل على تبادل معارفي مع زملائي في العمل	152,83	517,436	,588	,955
أنظمة التحفيز الجيدة تدفع العاملين لتبادل المعارف	153,28	509,827	,629	,955
الثقة المتبادلة بين العاملين تدفعهم لتبادل المعارف	153,11	513,886	,623	,955
الهيكل الجيد يساعد على إنسياب المعرفة بين مختلف الأفراد والوظائف والأقسام	153,12	517,757	,561	,955
تكنولوجيا المعلومات تساعد الأفراد على تبادل المعارف بسهولة	153,04	513,440	,598	,955

اللغة السهلة والبسيطة تساعد على تبادل المعارف وفهمها بشكل جيد	152,83	525,689	,350	,956
الإجتماعات من أجل حل المشاكل وإتخاذ القرارات يساعد على تبادل المعارف مع كل المستويات	153,15	513,372	,599	,955
أحاول دائما تطبيق ما تعلمته على أرض الواقع	152,65	527,317	,245	,956
التحفيز المادي والمعنوي الجيد يساعد على تطبيق المعارف المكتسبة في الواقع العملي	152,91	515,982	,466	,955
العمل الجماعي يساعدنا على تطبيق ما تعلمناه على أرض الواقع	152,89	518,306	,529	,955
الهيكل الجيد (قلة الرسمية) يساعد على تطبيق المعارف المكتسبة	153,10	515,308	,568	,955
إجتماعات حل المشاكل وإتخاذ القرارات فرصة لتطبيق المعارف المكتسبة	153,01	516,848	,497	,955
التكنولوجيا الحديثة تساعدنا على تطبيق ما تعلمناه	152,96	521,167	,401	,956

Corrélations

		الثقة	التحفيز	الهيكل التنظيمي	نظم المعلومات	المشاركة
الثقة	Corrélation de Pearson	1	,683**	,393**	,460**	,462**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	306	306	306	306	306
التحفيز	Corrélation de Pearson	,683**	1	,572**	,493**	,632**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	306	306	306	306	306
الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	,393**	,572**	1	,504**	,614**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	306	306	306	306	306
نظم المعلومات	Corrélation de Pearson	,460**	,493**	,504**	1	,597**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	306	306	306	306	306
المشاركة	Corrélation de Pearson	,462**	,632**	,614**	,597**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	306	306	306	306	306
إكتساب المعرفة	Corrélation de Pearson	,391**	,450**	,364**	,546**	,534**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	306	306	306	306	306
تشارك المعرفة	Corrélation de Pearson	,519**	,558**	,391**	,518**	,500**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	306	306	306	306	306

تطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson	,306**	,293**	,100	,390**	,326**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,080	,000	,000
	N	306	306	306	306	306

Corrélations

		إكتساب المعرفة	تشارك المعرفة	تطبيق المعرفة
الثقة	Corrélation de Pearson	,391**	,519**	,306**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	306	306	306
التحفيز	Corrélation de Pearson	,450**	,558**	,293**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	306	306	306
الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	,364**	,391**	,100
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,080
	N	306	306	306
نظم المعلومات	Corrélation de Pearson	,546**	,518**	,390**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	306	306	306
المشاركة	Corrélation de Pearson	,534**	,500**	,326**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	306	306	306
إكتساب المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,735**	,659**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	306	306	306
تشارك المعرفة	Corrélation de Pearson	,735**	1	,676**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	306	306	306
تطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson	,659**	,676**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	306	306	306

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