



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية

بـعـنـوان:

أثر الثقافة التنظيمية على

عمليات إدارة المعرفة

من إعداد الطلبة:

معبد السبتي

بن فردية أحمد العيد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/...../.....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ./..... (أستاذ.....، جامعة ورقلة) رئيسا

أ/ حسام موفق..... (أستاذ محاضر-ب-، جامعة ورقلة) مشرف ومقرر

د./..... (أستاذ.....، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية

بـعـنـوان:

أثر الثقافة التنظيمية على

عمليات إدارة المعرفة

من إعداد الطلبة:

✚ معبدي السبتى

✚ بن فردية أحمد العيد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:/...../2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

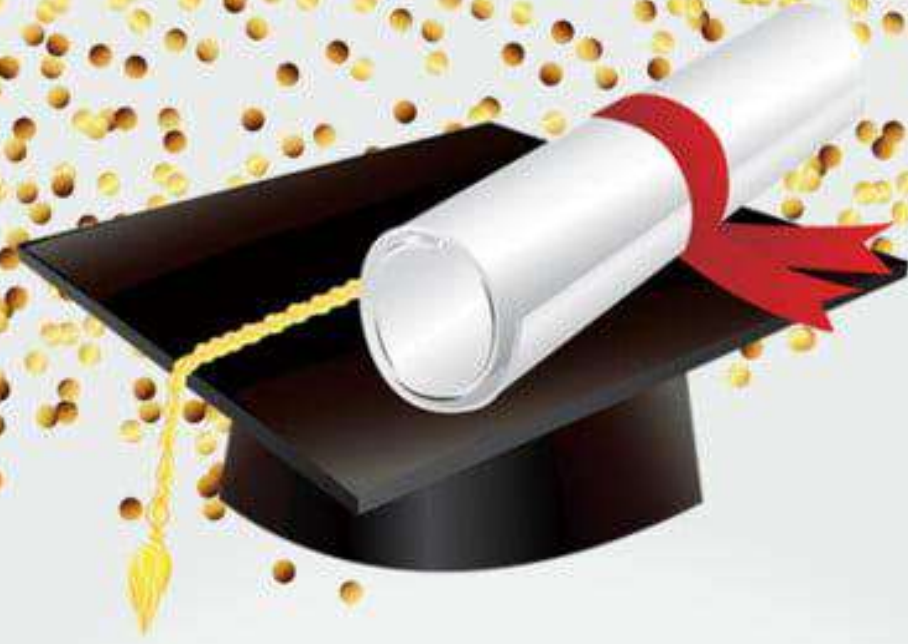
أ./.....(أستاذ.....، جامعة ورقلة) رئيسا

أ/موفق حسام.....(أستاذ محاضر-ب-، جامعة ورقلة) مشرف ومقرر

د./.....(أستاذ.....، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُحْمَلُهُ السُّحُبُ وَيَنْزِلُ
بِالْمَاءِ الْغَاسِقِ الَّذِي
يُخْرِجُ بِهِ الْحَبَّ وَالنَّارِ
وَالزَّيْتُونَ وَالنَّخْلَ وَالسَّكَاكِي
وَالنَّجْمَ أَكْشَادًا إِنَّ اللَّهَ
هُوَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ
الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ اللَّيْلَ
لِتَسْكُنُوا وَالنَّهَارَ لَتَعْمَلُوا
إِنَّ اللَّهَ هُوَ الْعَمَلُ
الْمُكْرَمُ الَّذِي يُضَوِّبُ
الْمَوْتَى إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُحْمَلُهُ السُّحُبُ وَيَنْزِلُ
بِالْمَاءِ الْغَاسِقِ الَّذِي
يُخْرِجُ بِهِ الْحَبَّ وَالنَّارِ
وَالزَّيْتُونَ وَالنَّخْلَ وَالسَّكَاكِي
وَالنَّجْمَ أَكْشَادًا إِنَّ اللَّهَ
هُوَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ



الإهداء

إلى أمي العزيزة التي علمتني العطاء و غمرتني من كرمها وحنانها الكثير.
إلى أبي من رحل من عالمي وما زالت نصائحه تدوي لتوجهني بالطريق.
والى زوجتي التي ملأت حياتي بالتحدي وتخطي الصعوبات.
إلى أبنائي قصي و غيث .

إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها إلى سندي و مصدر قوتي إخوتي و
جميع أصدقائي .

إلى زملائي في الدراسة و العمل الذين كانوا عوناً لي في مشواري الدراسي و كل من
علمني حرفاً و كل أساتذتي الكرام و كل من وقف إلى جانبي و شجعني .
«أهدي ثمرة جهدي»

معبدي السبتي

الإهداء

إلى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم تدخر جهداً في سبيل إسعادي على الدوام
أمي الحبيبة

إلى خالد الذكر الذي وفاته المنية وكان خير مثال لرب الأسرة، والذي لم يتهاون يوم في توفير سبيل
الخير والسعادة لي

أبي الموقر

إلى زوجتي العزيزة ورفيقة الكفاح في مسيرة الحياة

إلى إخوتي، من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب،

إلى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون وفي أصعدة كثيرة.

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مساندتي ومدني بالمعلومات القيمة...

أقدم لكم هذا البحث وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

بن فردية احمد العيد



شكر

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى المشرف " موفق حسام"
على كل ما قدمه لنا من توجيهات و معلومات قيمة ساهمت في
إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة.
كما لا يفوتنا أن نشكر كل من وقف معنا من قريب أو من بعيد
أهديكم بحثي، وأدعو بأن يعجبكم

معبدى السبتى & بن فردية أحمد العيد

معبدى السبتى & بن فردية أحمد العيد

الملخص:

تهدف هذه الدراسات فشل بعض المبادرات خاصة بسبب التركيز على جوانب تكنولوجيا المعلومات، و تبقى الثقافة التنظيمية الملائمة حسب رأي الكثيرين أهم عائق يف جناح تبين إدارة المعرفة. مت بناء نموذج الدراسة بالتركيز على أربعة عوامل ثقافية أساسية: إدراك مفاهيم إدارة المعرفة، البيئة التعاونية، الرؤية التنظيمية المشتركة، وأخريا ممارسات الإدارة العليا. وبالنسبة لعمليات إدارة المعرفة مت التركيز على: التوليد، المشاركة، والتطبيق الدراسة لاستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجناح عمليات إدارة المعرفة، حيث أثبتت الكثير من.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، نقل المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، الثقافة التنظيمية.

Abstract Abstract: This study sought to explore the role of organizational culture in successful implementation of knowledge management Processes. Previous studies have shown the failure of Knowledge management initiatives that depend on the technological aspects. The organizational culture factors remain an important obstacle to the success of KM adoption. The study model focuses on four main cultural factors: the awareness of knowledge management concepts, collaborative environment, shared organizational vision, and top management practices. For knowledge management processes, the study focuses on three processes: Knowledge generation, sharing, and application

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I+I	الإهداء
II	الشكر
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
ب-ج-ت	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لأثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأثر الثقافة التنظيمية على عمليات بناء المعرفة
09	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
19	المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة
27	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
28	المبحث الأول: الدراسات باللغة العربية
29	المبحث الثاني الدراسات باللغة الأجنبية
31	خاتمة
33	المراجع
35	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
17	تأثير الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة	01

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01

مقدمة

توطئة :

إن أهم ما أفرزه الانتقال من الثروة الصناعية إلى ثروة المعلومات و الإدارة الإستراتيجية إلى ثروة المعرفة و إدارة المكونات الفكرية ، هو زيادة وعي المجتمعات و إدراكها لأهمية إدارة المعرفة باعتبارها أهم المؤشرات الحيوية لتحقيق التنمية المستدامة ، و بما ان التعليم العالي يعد الداعمة الأساسية للمجتمع و مخرجاته تمثل مدخلات المجتمع بمؤسساته المختلفة و نقطة انطلاق الإطارات البشرية المؤهلة علميا للمشاركة في تحقيق التنمية بأبعادها المختلفة ، أضحي لزاما على مؤسساته الالتزام بمبادئ إدارة المعرفة من أجل المحافظة على كيانها و سمعتها في وقت لم يعد فيه عدد الخريجين وحدة قياس كفاءة و معيار الأداء ، و يتطلب ذلك قدرا كبيرا من التعاون و الاتصال الاجتماعي الفعال على مستوى أفراد الجامعة و على مستوى ملتقي الخدمة ، إلى جانب تحقيق التفاعل الإيجابي بينها و بين ما يجري حولها من تغيرات و تحولات عميقة قصد الاستفادة من الموارد المعرفية .

و من جهة أخرى تعد الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في تبني و تطبيق إدارة المعرفة ، حيث يتوقف نجاح هذه الأخيرة على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود و أنشطة العاملين في المؤسسة الجامعية و تشجعهم على الثقة و روح الفريق في العمل ، و تبادل الأفكار و مساعدة الآخرين ، مع الاستمرار في التعلم و إدارة المعرفة ، و نظرا لأهمية الثقافة التنظيمية في تحديد اتجاهات العاملين و تشجيعهم على المساهمة في بناء المعرفة .

أ - طرح الإشكالية :

و في هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية و عمليات بناء معرفة بالإطلاع على الجانب النظري للموضوع من خلال الإجابة على الإشكالية التالية :

- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على عمليات بناء المعرفة ؟
- و للإجابة على الإشكالية نطرح تساؤلات الفرعية التالية :

1. ما هي الثقافة التنظيمية و كيف يمكنها تشجيع تبادل المعرفة بين العاملين

2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في عمليات بناء المعرفة

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و بناء المعرفة.

ب - الفرضيات :

1 - تقوم الثقافة التنظيمية بدور مهم في دعم المعرفة و من ضمان بقاء و استمرار المؤسسة الجامعية و

نجاحها

2 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في عمليات بناء المعرفة

3 - توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و بناء المعرفة.

ت - مبررات اختيار موضوع البحث:

- الميول الشخصي للإطلاع على حيثيات الثقافة التنظيمية.

ث- أهداف البحث:

تمثلت أهمية البحث كونها تبنت موضوع مهم يدرس الارتباط بين أثر الثقافة التنظيمية في المؤسسة و

انعكاسها على بناء المعرفة لدى العاملين من الجانب النظري حيث تم تصميم عرض نظري للثقافة التنظيمية و بناء

المعرفة و العلاقة بينهما .

ح - حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع أثر الثقافة التنظيمية على عمليات بناء المعرفة .

الحدود الزمنية : امتدت الدراسة ما بين 17 مارس 2020 إلى غاية 01 سبتمبر 2020.

خ- منهج البحث

استخدمت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يقدم و يصف جميع المعلومات المستخدمة في البحث و يحللها و يفسرها لإفادة القارئ و إثراء رصيده المعرفي .

د- مرجعية البحث :

من أجل بناء الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر و المراجع التالية

الكتب

الدراسات السابقة المتمثلة في مذكرات الماجستير والمقالات

المواقع الالكترونية

ذ- هيكل البحث:

من اجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:

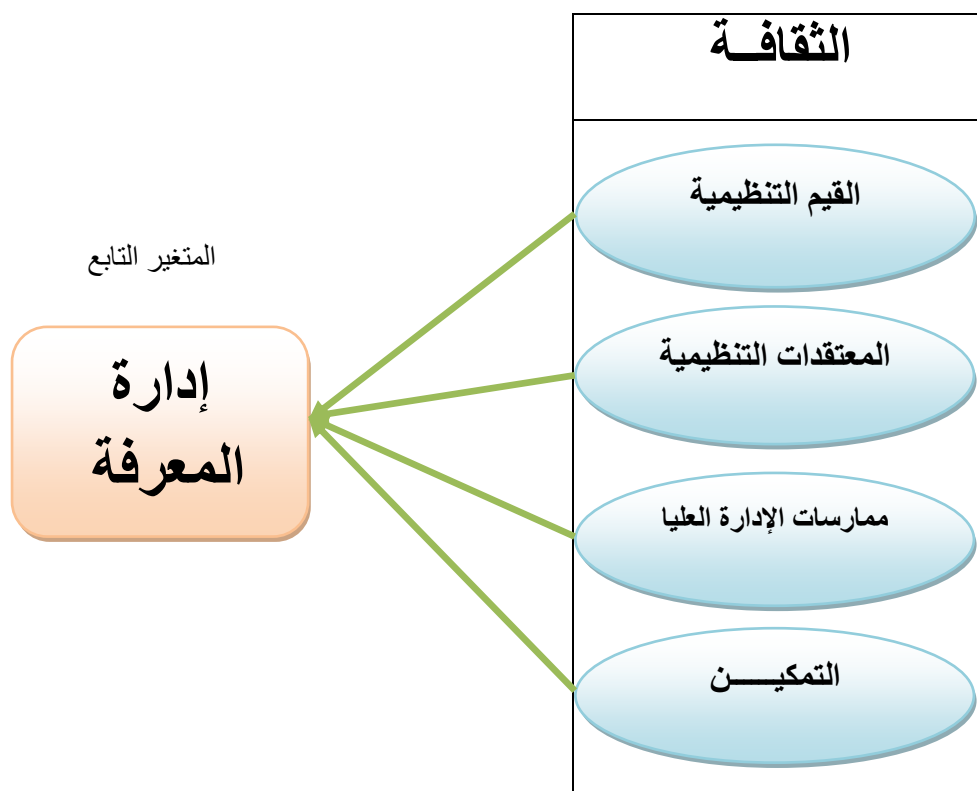
الفصل الأول يختص بأدبيات النظرية لأثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة.

الفصل الثاني يختص بالدراسات السابقة .

ر- نموذج البحث:

الشكل (أ): نموذج الدراسة

المتغير المستقل



المصدر : من إعداد الباحثين

الفصل الأول
الأدبيات النظرية لأثر الثقافة التنظيمية
على عمليات إدارة المعرفة

تمهيد:

استحوذت الثقافة التنظيمية على اهتمامات الباحثين في دراسة السلوك التنظيمي على اعتبار أنها العامل المهم في تحديد درجة التطابق بين الفرد والمؤسسة لاحتوائها على مجموعة من القيم والاتجاهات والتوقعات التي لها تأثيرات مختلفة في الأفراد والعمليات التنظيمية وردود الفعل لترشيد عملية صنع القرارات والنشاطات التنظيمية من خلال الاستفادة القصوى من المواد المعرفية

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

المطلب الأول : ماهية الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة:

على الرغم من كثرة استخدام مصطلح "الثقافة" وتردده على الألسن، لا يوجد اتفاق عام على ماذا نعني بالثقافة؟ بل نجد في المقابل عدداً كبيراً من التعاريف لهذا المصطلح اعتماداً على مداخل كثيرة كالمدخل التاريخي، والتطوري، والبنوي، والنفسي، والمعياري، وهذه التعاريف تختلف في تحديد طبيعة الثقافة ومكوناتها وخصائصها ووظيفتها¹.

وعرف قاموس (Oxford) الثقافة بأنها "الفنون والمظاهر الأخرى للإنجازات الفكرية الإنسانية، وأنها شعور مهذب بهذا التطوير الفكري"².

أما أوجبرن (Ogbren) فقد عرف الثقافة "بأنها تشمل على الأشياء والنظم الاجتماعية، والطريقة الاجتماعية التي يسير عليها الناس في حياتهم"³.

كما عرفت منظمة اليونسكو بأنها جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وتشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات⁴.

كما يرى ديمورغون (démorgon) (2000) أن مصطلح الثقافة (culture) اللاتينية الأصل والتي تعني عملية

حراثة الأرض، وفي اللغة تعني كلمة الثقافة رعاية العقل والاعتناء بتهديب الإنسان¹.

¹البريدي عبد الله، دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية: بالتطبيق على الكليات التقنية في السعودية، المجلة العلمية للإدارة، (2)، جامعة القصيم، القصيم، 2008، ص12.

²الوقفي علي عوض، تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2004، ص39.

³أبو جامع إبراهيم أحمد، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض 1-4 نوفمبر 2009، ص8.

⁴عبد الإله حمير يوسف، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص17.

كما يقول كلاكهون أيضاً: " أن ثقافة المجتمع من المجتمعات هي نسق تاريخي المنشأ يضم مخططات الحياة الصريحة والضمنية، يشترك فيه جميع أفراد الجماعة (أي المجتمع) أو أفراد قطاع خاص معين منها".²

كما عرفت الثقافة على أنها تركيبة من عدة مكونات يتشاركها أفراد نفس المجتمع، تتمثل في: اللغة، المعتقدات الدينية، هندسة المنازل، النظرة لباقي المجتمعات، طرق الحصول الغذاء، اللباس و الاحتفالات و غيرها.³

ويعرفها هوفستيد بأنها: " الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة".⁴

كما يضيف بونيل و هنت (Hunt & Bonnell) بأن مفاهيم الثقافة كانت موضع اختلاف عند الكثيرين من الأدباء والكتّاب، وخصوصاً مع تطور الأنثروبولوجيا (علم الإنسان)، حيث كانت مرتبطة به ارتباطاً وثيقاً، وإذا أردنا توحيد تعريفها فإننا نقول بأنها تمثل مفهوم "الحياة الاجتماعية"، كما يمتد ذلك المفهوم ليشمل "مجموعة المعتقدات والمفاهيم والتطبيقات السائدة بين الناس".⁵

2: مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية مما يعكس بدرجة كبيرة مدى اتساع هذا المفهوم وتنوع دلالاته وتعقيده في نفس الوقت ، فقد أشار المرسي إلى وجود (162) تعريفاً للثقافة التنظيمية، وأشار Sharma (2002) إلى وجود أكثر من (250) تعريفاً لثقافة المنظمة.⁶

عرفت الثقافة التنظيمية على أنها بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء¹، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل.²

¹Med nouiga, la conduite par la qualité dans un context socioculturel, Essai de modalisation systémique et application à l'entreprise marocain, thèse de doctorat en génie industrielle paris, 2003, p 53.

² محمد الجوهري، الأنثروبولوجيا أسس نظرية وتطبيقات عملية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2012، ص 56.

³ K. Wilcock , **Hunting and gathering in the corporate tribe: Archetypes of the Corporate Culture**. USA: Algora Publishing. 2004. p107.

⁴ عبات بولجة، القيم الثقافية للتسيير، دار المغرب ، الجزائر، 1998، ص 07.

⁵Bonnell,Victoria; Hunt,Lynn. **Beyond the Cultural Turn: New Directions in the Study of Society and Culture**. Loss Angeles,USA:Regents of the University of California,1999,P 35-39.

⁶الوقفي ، 2009م ، ص 12

يعرف **Schein** الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من الافتراضات الأساسية التي ابتكرتها و اكتشفتها أو طورتها مجموعة معينة أو تعلمتها أثناء حل المشكلات للتكيف مع البيئة الخارجية و التكامل مع البيئة الداخلية للمنظمة، والتي جرت بشكل جيد بما فيه الكفاية و اعتبرت صالحة، و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأفضل طريقة لتصور، إدراك و الشعور بالمشكلات وفهمها"³.

أما **deal & Kennedy** يعرفان الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الافتراضات و المفاهيم و الأنظمة و القوانين الضمنية التي تحكم السلوك اليومي في محيط العمل"⁴.

كما يقول **Gibson** في الثقافة التنظيمية على أنها "شيء مشابه لثقافة المجتمع و هي تتمثل في نظرة الموظفين للأمور، و الكيفية التي يخلق بها هذا التصور نمط من المعتقدات و القيم و التوقعات الخاصة"⁵.

في حين يرى **Thévenet** " أن الثقافة التنظيمية تتجسد في مجموعة من المراجع المشتركة التي توحد الأفراد داخل

المؤسسة، و المتكونة على اثر الاستجابة لبعض المشاكل المعاشة، و التي تجعل من المؤسسة متميزة و مختلفة عن باقي المؤسسات في محيطها الخارجي"⁶.

و بحسب **Shermerhome** " الثقافة التنظيمية هي ذلك النظام الكون من المعتقدات و القيم المشتركة التي تطور ضمن المنظمة، و التي ترشد و توجه سلوك أعضائها و التي يشار إليها غالباً في أوضاع العمل بثقافة الشركة"⁷.

كما عرفت على أنها الافتراضات و القيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من اجل التكيف و التعامل مع المؤثرات الخارجية و الداخلية التي يتم الاتفاق عليها من أجل إدراك الأشياء و التفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية"⁸.

كما تعتبر الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة للمنظمة و ليس للأفراد، و تشير ثقافة المنظمة إلى ذلك الهيكل المعمق، الذي يكتسب أصوله من القيم و المعتقدات و الافتراضات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة. فالقيم المشتركة تعتبر

¹ امل مصطفى عصفور، "قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التنظيم"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 47.

² فلاح حسن عداي الحسيني، " الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها و مداخلها و عملياتها المعاصرة"، دار وائل، عمان، 2006، ص 100.

³ Schein, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 3rd Ed. USA: John Wiley & Sons. 2004, p.111

⁴ Terrence E deal, A. Kennedy, **corporate cultures :the rites and rituals of corporate life** pressure books 2000,p4

⁵ James Gibson & All, **organisations :Behavior, structures, processes**, Fourteenth Edition, Mc Graw-Hill, New York, 2012, p.31

⁶ Maurice Thévenet, le **déclin provisoire de la culture d'entreprise**, Humanisme et Entreprise, 2010/5, (N°300), p.8

⁷ John R. Shermerhome, Jr Richard, N. Osborn, Mary Uhl-bien, James G. Hunt, **organizational behavior**, twelfth Edition, John Wiley & Sons, New York, 2011, p.8

⁸ محمد قاسم القوي، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان، 2009، ص 172.

أساساً لقيام المنظمة بوظائفها، لكونها هي التي تحافظ على المنظمة كوحدة مترابطة، وتعطيها هويتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.¹

كما يرى (Wilson,2001) بان الثقافة التنظيمية تشير إلى "تقاسم القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية والتي تشكل دليلاً لاتجاهات الأفراد والسلوك داخل المنظمة".²

كما عرفها (Park et al, 2004) على أن ثقافة المنظمة "تقاسم الافتراضات الأساسية التي تعلمتها المنظمة أثناء تعاملها مع البيئة وحل المشكلات للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي". ويتعلق التكيف الخارجي بإمكانية المنظمة الاستجابة للتغيرات البيئية والإيفاء بمتطلباتها، أما التكامل الداخلي فيشير إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الأفراد والجماعات ذات التخصصات والمستويات المختلفة داخل المنظمة، وبهذا تعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة لضبط العاملين الجدد وتعليمهم على كيفية حل مشكلاتهم.³

عرفت كذلك بأنها "هي مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات والفرضيات والمبادئ التي تعكس الصورة الشخصية للمنظمة".⁴

كما عرفت على أنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة.⁵

وعرفها ماكشين وجلينو McShane& Glinow بأنها "النموذج الأساسي من المعتقدات والفرضيات والقيم التي تحكم طريقة عمل الموظفين داخل المنظمة واعتقاداتهم وتصرفاتهم تجاه ما يواجهونه من مشاكل أو فرص".⁶

¹Y.Chuang,R.Church, and J.Zikic,2004,"Organizational culture, Group Diversity and Intra-group conflict", Team Performance Management, Vol.10, No.1/2,2004,p 26-34

²A.Wilson, "Understanding Organizational culture and the Implication for corporate Marketing", European Journal of Marketing, Vol.35, No.3/ , 2001,2001, p 353-367.

³H. Park, V. Ribiere, and W. Schulte, ,"Critical Attributes of Organizational culture that promote Knowledge Management Implementation success", Journal of Knowledge Management, Vol.8 No.32004, p106-117.

⁴Viva Private Limited. **Organizations and Behavior**. New Delhi, India: Vendor Vasishtha,2009,P 102.

⁵جرينبرج وبارون،إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي رفاعي محمد وسويوني إسماعيل علي، دار المريخ،الرياض 2010،ص627.

⁶McShane Steven; Von Glinow Mary. **Organizational Behavior**. Boston, USA: McGraw Hill Companies,2000,P498.

كما عرفت الثقافة التنظيمية على أنها طريقة لإدراك نمط الحياة في المؤسسة، تقوم بربط العاملين مع بعضهم و تؤثر في طريقة تفكيرهم تجاه أنفسهم و كذا عملهم.¹

وباستعراض التعاريف السابقة يلاحظ أنها اتخذت مناحي متعددة في وصف وتشخيص الثقافة التنظيمية، إذ يعود سبب الاختلاف والتمايز بينها إلى أن هذا المصطلح يضم ويجسد جوانب عدة في المنظمة، إلا أنه يمكن إجمال الجوانب التي ركزت عليها التعاريف السابقة فيما يلي:

- ركز عدد من التعاريف على مكونات الثقافة التنظيمية، والتي تشمل على مجموعة القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المنظمة؛

- ركز عدد من التعاريف على العوامل التي تؤثر في تشكيل الثقافة التنظيمية مثل الاستجابة للتغيرات البيئية؛

- ركز عدد من التعاريف على أهمية الثقافة التنظيمية لكونها تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة للعاملين، والتكيف الخارجي والتكامل الداخلي للمنظمة.

من هذا المنطلق وبناء على ما ذكر من تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الاستنتاج بان الثقافة التنظيمية عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والقيم والمعايير والقواعد والطقوس والممارسات، التي تتطور وتستقر عبر الزمن، وصولاً إلى مرحلة الإدراك المشترك، وطريقة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم.

الفرع الثاني: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية

إن مفهوم الثقافة التنظيمية مرتبط بمفهوم الثقافة في بعض العلوم الاجتماعية مثل علم الاجتماع والانثروبولوجيا وغيره من العلوم الأخرى ، ولم يستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة (culture d'entreprise) في حقل الإدارة إلا في سنة 1970م من طرف أحد أساتذة (Harvard business school) يدعى (Davis Stanley) في أحد كتبه تحت عنوان (comparative management : organizational and cultural

¹ Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage. 1st Ed. New .J. Wagner III and J. Hollenbeck p283..York:Taylor & Francis. 2010

(perspectives) ، وبعدها وخلال الثمانينيات نشر الأستاذ نفسه مقال في المجلة الاقتصادية حاول من خلاله مقارنة عمل خمس مؤسسات انطلاقاً من ثقافة كل مؤسسة¹.

والكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا عام 1979م مع بيتيجرو (Pettigrew) في مقالة بعنوان: (Studding on organizational Cultures) الذي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي ، ومنذ ذلك التاريخ دخلت الثقافة التنظيمية إلى نظرية التنظيم ، وأصبح موضوع الثقافة التنظيمية واحداً من أهم المواضيع في علم التنظيم².

وتعتبر مرحلة الثمانينيات المرحلة التي وضعت فيها القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية، وذلك بفضل كل من ديل وكينيدي Deal and Kennedy بإصدارهم كتاب بعنوان (Corporate Culture)، وصدر الكتاب عام 1982م، كما يعد من الإضافات العلمية المهمة في هذا المجال كتاب البحث عن الامتياز للكاتبين بترز و ووترمان (In Search of excellence : Peters & Waterman 1982)³.

أما اللوزي فقد حدد سبعة مراحل لتطور الثقافة التنظيمية يمكن إبرازها فيما يلي:4

- **مرحلة العقلانية:** وفي ظل هذه المرحلة يتم النظر الى الفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بجوافز مادية لأداء مهامه، وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت الى الإنسان نظرة ميكانيكية، وفي هذه المرحلة تم إفران قيم مادية رسخت هذه النظرية، إلا ان هذه القيم قد تغيرت و يمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري، حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية الى قيم معنوية.
- **مرحلة المواجهة:** تميزت هذه المرحلة بظهور قيم تنظيمية جديدة، فظهور النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر البشري، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني، وإعطائه حقوقه والقيام بواجباته أدى كل هذا الى إفران قيم الحرية و الاحترام و التقدير.

¹بروش زين الدين وهدار لحسن، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة ، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، (1) ، جامعة بسكرة، الجزائر ، 2007، ص55

²سميع زيد صالح ، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة حلوان، مصر، 2009، ص45-46 .

³بروش وهدار، مرجع سبق ذكره، ص55.

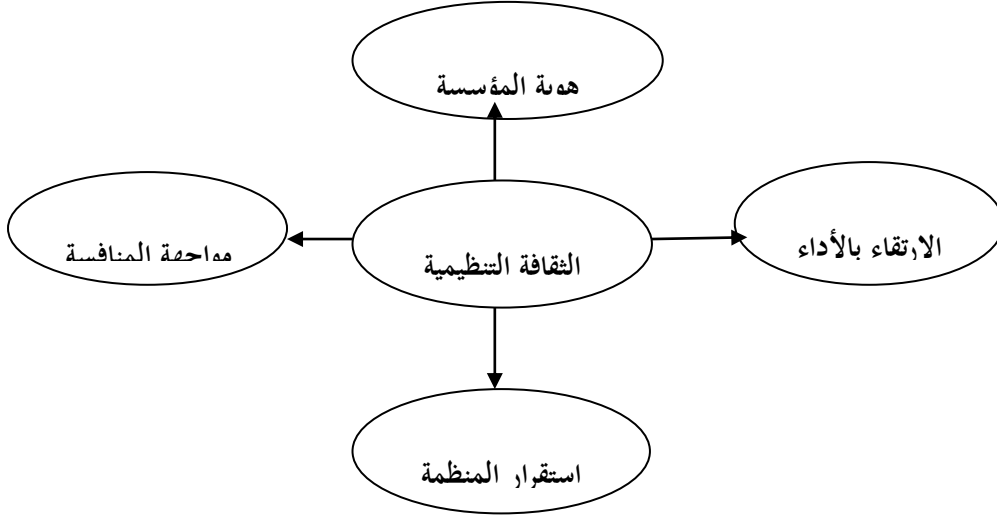
⁴ موسي اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل ،عمان،الأردن، 2002، ص.232.

- مرحلة الإجماع في الرأي: أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الادارة من المديرين الى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز دوجلاس ماكغريغور مفهوم و أهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم الى نمطين Y, X لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية.
 - المرحلة العاطفية: كانت هذه القيم الجديدة التي ظهرت في هذه المرحلة امتدادا لتجارب هوثورن، التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الانسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس و ليس مجرد آلة ميكانيكية.
 - مرحلة الإدارة بالأهداف: تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية في اتخاذ القرار، والتخطيط والتنسيق والإشراف، إضافة الى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.
 - مرحلة التطوير التنظيمي: ظهرت هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار و المعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي، التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والجوانب النفسية، ودراسة الضغوط في العمل، والإجهاد، وحالات التوتر و الانفعال.
 - مرحلة الواقعية: يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة.
- الفرع الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

لا وجود لمؤسسة بدون ثقافة تنظيمية تميزها عن نظيرتها في بيئة العمل التي تنشط بها، هذه الثقافة التي تتشكل بدون وعي أو إدراك مسبق بحسب طبيعة نشاط أو أسلوب إدارة المؤسسات و الإجراءات و السياسات السائدة بها، فهي تعد بمثابة الإطار الفكري و المرجعي الذي يؤثر على العاملين و على تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة، الأمر الذي يخلق نوع من الانسجام و التناسق و الوحدة في حركات و أفعال الأفراد و الجماعات، مما يجعلهم أكثر ارتباطاً و التزاماً برسالتها، كما يشعرون بهويتهم و انتماءهم لها، ما يساعد المؤسسات على الارتقاء بمستويات

أدائها لمواجهة التحديات الخارجية في ظل المنافسة الشديدة¹، و يمكن توضيح أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ، الثقافة التنظيمية و أثرها على تمكين العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة ارسلور متال الجزائر ، مجلة المؤسسة، العدد 06، صفحة 261، 2017.

لهذا أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:²

- ✓ الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقتهم؛
- ✓ تعبر الثقافة التنظيمية عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين؛
- ✓ الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها،

كما تسهل مهمة الإدارة، وقادة الفرق، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

¹ عبانة رائد إسماعيل، ماجد أحمد حتملة ، دور الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن -محافظة اربد، المجلة الأردنية للأعمال، المجلد 9، العدد 4 ، 2013، ص215.

² محمد بن علي بن حسن الليثي، "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 16-19.

- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً في جذب الموارد البشرية الملائمة للمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار التفوق تستهوي الموظفين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها الموظفون المجتهدون؛
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً هاماً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها؛
- كما تنعكس ثقافة المنظمة على الهيكل التنظيمي القائم، والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات، والمعلومات، وطريقة معالجة المشكلات، واتخاذ القرارات وقد تكون هذه الثقافة مصدراً لقوة المنظمة ونجاحها كما في الشركات اليابانية والأميركية، وقد تكون مصدراً لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير.¹

كما نجد أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في:²

- تنمي الاحساس بالانتماء للمؤسسة لدى العاملين فيها؛
- تدعم الاهتمامات الجماعية بدلاً من الاهتمامات الفردية؛
- هي جزء أساسي و متمم للجودة و تحسين الأداء؛
- توجد بيئة فعالة للإبداع و الابتكار.

كما تكمن أهمية ثقافة المنظمة في ما يلي:³

- بناء إحساس بالتاريخ: من خلال سرد تفاصيل تاريخ المؤسسة ، و حكايات الأبطال والقصص.
- إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة و نمذجة الأدوار وإيصال القيم و المعايير.
- تطوير الإحساس بالانتماء: من خلال نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي و الاختيار و لتعيين، والتدريب والتطوير.

¹ الفريجات خضير كاظم، السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار إثراء ، عمان ، 2009 ، ص 265-266

² سيد محمد جاب الرب ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال مناهج التميز التنافسي ، مؤسسة الجوهري للنجلد الفني، المنصورة، مصر، 2015، ص 411.

³ طاهر منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور متكامل، دار وائل، 2007، ص 296.

- تفعيل التبادلية بين الأعضاء: عن طريق عقود العمل، و المشاركة في صنع القرارات والتنسيق مع الجماعات.
 - من خلال هذه العناصر نرى أنه إذا أخذنا الحرف الأول من كل أسلوب تكونت كلمة (Home) ، على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة البيت الواحد. و الشكل الموالي يوضح ذلك.
- ب- خصائص الثقافة التنظيمية :**

يمكن القول أن السمات الثقافية للمنظمة تختلف من منظمة إلى أخرى ، كما أنها تختلف من حيث تواجدها والالتزام بها وأهم هذه الخصائص هي :

- درجة المبادرة الفردية ودرجة الحرية والمسؤولية التي يتمتع بها الموظفون.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على الابتكار، وروح المبادرة .
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- مدى الولاء للمنظمة.
- طبيعة أنظمة الحوافز ،وفيما إذا كانت تقوم على الأداء وعلى معايير الأقدمية والوساطة
- درجة تحمل الاختلاف.
- طبيعة نظام الاتصال (يقتصر على القنوات الرسمية نمط التسلسل الرئاسي أو نمط الشبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات¹).

ج - أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة تصنيفات و أنواع للثقافة التنظيمية ألا انه عموماً يمكن تصنيف ثلاث أنواع من الثقافات التنظيمية وهي:

¹ القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 286-287.

1 _ الثقافات القوية:

لقد أبرزت بعض النظريات وجود ارتباط وثيق بين قوة الثقافة والكفاءات الممتازة في مؤسسة ذات ثقافة قوية بشارك أفرادها في مجموعة من القيم والسلوكيات المتماثلة كما يستوعبها العمال الجدد بسرعة.

يمكن ملاحظة أن النمط أو الأسلوب وقيم الثقافة القوية تبقى وتظل ثابتة وتعتبر في حالة التغيير ركنا أساسيا في هذه العملية. إن الثقافات القوية تمارس تأثيرا إيجابيا على كفاءات المؤسسة وذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال بمجرد احترام نفس القانون أو نفس دستور القيم والقواعد المشتركة مما يجعل الأفراد في حالة إشباع أو رضا ذهني يزيد من حماسهم في العمل تعتبر مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ونظام المكافآت أمثلة معبرة على بعض التطبيقات التي تملئها الثقافة لتثمين العمل.

إن المؤسسات ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة والمحددة وتمثل الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

_ **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

_ **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأني من خلال إقامة علاقات متينة وحميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم . _ تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف مع التأكيد على الاستقلالية وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة .

_ **إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالها وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.**

2 _ الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يمكن اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحضها بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات

وتهتم الإدارة باللوائح والقوانين والوثائق الرسمية المكتوبة كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين كما قد يتم فيها الشعور بالغبية عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد بالعزلة والإحباط .

3_ الثقافات المتطورة:

إن هذه الثقافات هي الأخرى تهتم بمشكل التكيف ويتمثل منطق هذه النظرية في ضمان النجاح الدائم والمستمر للمؤسسة في كونها تساعد في توقع التغييرات والتكيف معها .

يذهب أصحاب هذه النظرية دائما إلى دراسة الثقافات الصارمة والجامدة لمحاولة تحديد خصائص الثقافات المتطورة واستخلصوا من ملاحظتهم أن الثقافات الصارمة هذه هي ثقافات من النوع البيروقراطي فالأفراد لا يشتركون في الأحداث ويفرضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع وكذا سؤ تنقل المعلومة وتتميز كذلك بالإفراط في المراقبة مما يجعلها مثبطة للحوافز ومكبة للحماس مما جعلهم يستخلصون أن الثقافات المتطورة تختلف في خصائصها مع النمطين السابقين لقد وصف RALPH KHILMAN الثقافات المتطورة بأنها تلك الثقافة التي تركز على فلسفة المنظمة وتصورات تركز على تذوق الخطر وترتكز كذلك على الثقة وحب العمل فالأفراد في هذا النوع من الثقافات يشتركون ويوحدون جهودهم لحل المشاكل وتنفيذ الحلول بشكل تلقائي .

المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

يمكن هناك عدة آراء مختلفة حول أبعاد الثقافة التنظيمية، وسنقتصر على التصنيف التالي¹:

أ- البعد القيادي:

يشمل هذا البعد مدى توصيف طبيعة القيادة الإدارية، من حيث إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية، وأساليب توضيح الأهداف، والوصول إليها، وطبيعة وخصائص العاملين، ودوافعهم، ومنهجية قيادة

¹. منصور بن ماجد آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، ص: 7.

التغيير، والتطوير، ومدى مشاركة العاملين في هذا التطوير، وتحمل المخاطر التي تترتب عليها، ويتكون هذا البعد من العناصر التالية :

✓ إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه.

✓ دور الإدارة وأسلوبها.

✓ إدراك المسؤولية.

✓ أسلوب التحول والتطور.

✓ الدافعية وسلوك الأفراد.

✓ قيادة التغيير بالمنظمة.

✓ المشاركة والمخاطرة: إذا كانت الثقافة التنظيمية تأسست على الاتصالات النازلة فقط، وتفصل تماماً بين التخطيط، والتنفيذ، والممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين بحجة أنهم يتهربون أصلاً من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على النشاط اليومي، فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية وعلى عكس من ذلك إذا سادت ثقافة المشاركة، و نشر المعلومات، والثقة المتبادلة، والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر التي تواجه العمل، فسوف تسود روح المشاركة، والتعاون، وتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية¹.

كل مكونات هذا البعد تعمل على تحديد نمط القيادة الواجب إتباعه في المؤسسة وسلوك القائد الذي يجب الذي يتحلى به، حتى يتم قيادة وتوجيه الموظفين بالطريقة المناسبة، من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وكذا تجنب كافة الصراعات، ومقاومة التي يمكن أن تظهر بسبب نمط القيادة الغير ملائم مع الثقافة السائدة في المنظمة

ب- البعد الإداري (التنظيمي):

يحدد الهيكل التنظيمي، خطوط السلطة، والمسؤولية، والعلاقات بين الإدارات والأقسام بعضها البعض، كما يوضح خطوط الاتصال، وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بدورهم بالمنظمة، ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

✓ مدى استقرار الأهداف.

✓ طبيعة الاتصالات.

✓ إقبال الأفراد على العمل الجماعي.

✓ تحديد وتوزيع الأدوار والمهام ومعرفة بدقتها.

¹ . المصري في الأردن حريم حسين ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة: دراسة ميدانية للقطاع، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، 2005، ص: 39.

✓ الإيمان بأهمية التدريب.

✓ مواصلة التعليم.

✓ متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ.

كل مكونات هذا البعد يمكن احتوائها في الهيكل التنظيمي، الذي يعد الوعاء الذي يتم فيه وضع الاستراتيجيات، وتنفيذها.

ت- البعد الإنساني:

يتناول هذا البعد، مجموعة من العوامل التي تعتبر من محددات الرضا الوظيفي، ويتكون من العناصر التالية :

✓ قيمة وعناصر الراتب ومدى تعرضه للخصم.

✓ العدالة في تقييم الأداء.

✓ تناسب بين حجم العمل المطلوب وقدرات الشخص.

✓ الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

✓ عدد ساعات العمل ومواعيده.

✓ العدالة والمساواة في معاملة العاملين.

✓ المشاركة، العلاقات، تحقيق الإنجاز.

المطلب الثالث: محددات الثقافة التنظيمية

من الأهمية أنه 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

محددات لها في المنظمة وتعبّر عن نمط نسقتها الثقافي السائد ما يلي :

✓ الإبداع والمخاطرة: أي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة حتى يكونون مبدعين ولديهم روح المبادرة

ويسعون للمخاطرة .

✓ الانتباه إلى التفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونون دقيقين ومنتهين إلى التفاصيل.

✓ الانتباه نحو النتائج : درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس على التقنيات والعمليات المستخدمة

لتحقيق هذه النتائج .

- ✓ التوجه نحو الأفراد : درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة .
- ✓ التوجه نحو الفريق : درجة تنظيم فعاليات العمل دون الفريق لا الأفراد .
- ✓ العدوانية : درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم لا سهولة ولا ودية التعامل معهم .
- ✓ الثبات : درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو .
- ✓ درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين : أي مدى توجه المنظمة في وضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة .
- ✓ درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم للعمل بشكل منسق ودرجة التعاون والتنسيق بين مختلف وحدات وأقسام المنظمة .
- ✓ مدى دعم الإدارة العليا للعاملين في قدرتها على توفير اتصالات واضحة ومساعدة و موازنة العاملين .
- ✓ مدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين .
- ✓ مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية الذي يعبر عن الهوية .
- ✓ طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت .
- ✓ درجة المبادرة الفردية أي مستوى المسؤولية وحرية التصرف الممنوحة للموظفين .
- ✓ طبيعة صنع القرارات وأسلوب اتخاذ القرار بالمشاركة أو بطريقة فردية رئاسية .
- ✓ تمثل هذه المحددات أبعاد هيكلية وسلوكية مترابطة فيما بينها لتحديد النسق الفرعي للثقافة التنظيمية.

المطلب الرابع : تكوين الثقافة التنظيمية :

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل ، فهي قيم يتم تعليمها و تلقينها للأفراد منذ البدايات ، و يتعلمها الطفل في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين ، و كلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمتن و أقوى ، و كذلك الامر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات و التقاليد و طرق العمل ، و خاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة ، حيث تلعب الرؤيا و الفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين ، كما أن الحجم المتواضع و الصغير للمنظمات في المراحل الأولى لنشوتها يسهل عملية

التأثير و وضع البصمات ، و فرض الرؤيا و غرس قيم الجماعة ، إذ ان الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات الممارسات و الخبرات التي يمر بها العاملون ، و التي يرون أنها سلوكيات يتم مكافئتها ، فتتغرز باعتبارها طريقة لاكتساب مزيدا من المزايا و المنافع .

الجدول رقم: (1-1) أوجه الاختلاف بين عوامل تقوية و تدهور ثقافة المؤسسة

عوامل تدهور ثقافة المؤسسة	عوامل تقوية ثقافة المؤسسة	أوجه الاختلاف
- العمل والمستندات	- العاملين	محور الاهتمام
- البيئة الداخلية فقط	- البيئة الداخلية والخارجية	تركيز الإدارة
- عدم الاهتمام بالعملاء	- التركيز على العملاء	الاهتمام بالعملاء
- زيادة المركزية	- زيادة اللامركزية	المركزية
- اهتمام عالي وتفاخر بالإنجازات	- النجاح دون الغرور بالإنجازات	الاهتمام بالنجاح
- إخفاء المخاطر	- عدم إخفاء المخاطر	إظهار المخاطر
- عدم الصراحة في العمل	- الصراحة في العمل	الشفافية
- الإدارة بالأسرار	- الإدارة على المكشوف	أسلوب الإدارة
- عدم الاهتمام	- الاهتمام والاعتراف	الجماعات غير الرسمية
- التركيز على العمل الفردي	- التشجيع على الابتكار والابداع	الابتكار
- التركيز على العمل الفردي	- التركيز على العمل الجماعي	فرق العمل
- اهتمام محدود بالمستقبل	- اهتمام كبير بالمستقبل	الاهتمام بالمستقبل

المصدر: جمال الدين المرسي وثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي، الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص 442.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

لقد حظيت المعرفة باهتمام كبير حيث أن الاختلافات في تحديد مفهوم المعرفة شجع الباحثين على زيادة الاهتمام بالدراسات المعرفية ضمن التوجهات الإدارية المختلفة.

المطلب الأول : مفهوم المعرفة، أنواعها وخصائصها.

1.1 مفهوم المعرفة.

هناك عدة تعاريف للمعرفة نذكر منها:

يشير كل من (Harris) و (Henderson) إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتتدرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة التي تعد أساسا فاعلا للابتكار ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع.

وتجدر الإشارة إلى التفرقة بين المعرفة والذكاء حيث أن هناك فرقا جوهريا بين اكتساب المعارف القائمة بالفعل وتوليد معارف جديدة، فالذكاء هو الطاقة الذهنية التي نطبقها على سابق معرفتنا وشواهدنا لتوليد الأفكار واكتشاف العلاقات وبرهنة النظريات واستخلاص البنى الحاكمة التي تنطوي عليها الظواهر التي تبدو على السطح متباينة ومتناثرة، وبالتالي فإن الذكاء هو استغلال المعرفة للإجابة عن الأسئلة بصورة سليمة ومتناسقة وحل المشاكل الصعبة والسهلة منها.¹

ويرى Christel أن مصطلح المعلومات يتضمن ويعبر عن حقائق وبيانات منظمة تشخص موقف محدد أو ظرف ما أو تشخص تهديدا أو فرصة معينة، والمعلومات هي المخرجات الأساسية للبيانات وفقا للمدخل النظامي، أما الفهم فإنه يعتمد على المعرفة ويستخدم في تحديد وتقرير معنى ودلالة كل موقف وكيفية التعامل معه بصورة صحيحة. من جانب آخر فإن المعلومات والمعرفة الأولية من الممكن أن تنظم وتصنف، ويمكن أن تكون خارج عقول وأذهان الأفراد أما بالنسبة للفهم فإنه من الصعب تنظيمه وتصنيفه ويعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري.

¹ 9- Harris and Henderson, A **Better Mythology for System Design**, Proceedings of the Conference on Human Factors in Computing Systems, New York: ACM Press, 1999.

ومما سبق يمكننا القول أن المعرفة هي عبارة عن بناء فكري ينشأ عن طريق قوة العقل البشري وهي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، كما يمكن تعريف المعرفة على أنها مجموعة الحقائق والمبادئ المتراكمة لدى الجنس البشري.

2.1. أنواع المعرفة.

هناك عدة أنواع للمعرفة وذلك حسب الجهة التي ينظر منها إليها ومن هذه الأنواع نجد:

1.2.1. حسب وضوحها وتداولها:

وهنا نميز بين نوعين من المعرفة وهما¹

-المعرفة الظاهرية:

ويقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

-المعرفة الضمنية :

وهي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة .

2.2.1. حسب مصدر تشكلها:

ونميز بين نوعين هما².

-المعرفة الذاتية :

وهي المعرفة التي يكونها الفرد بجهده الخاص اعتمادا على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية ومختلف تجاربه وخبراته.

¹ محمد خضري ، متطلبات التحول نحو الإقتصاد المعرفي المؤتمر الدولي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي ،لكلية الإقتصاد و العلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردن 2004.

² أ ، علي السلمي، إدارة التمييز - دار غريب مصر 2003، ص 202

-المعرفة الخارجية :

وهي المعرفة التي يستمدّها الفرد من مصادر خارجية عنه وتمثل في التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصال والمعلومات في تيسير الوصول إليها كما يتحقق جزء من هذه المعرفة من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين الأشخاص.

3.1. خصائص المعرفة.

تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أسلوب إدارتها والتعامل معها كما تؤثر تأثيراً مباشراً على فرص نجاح أي برنامج لإدارة المعرفة تتبناه المنظمة ومن هذه الخصائص نجد¹.

-الشخصانية (Subjectivity) حيث أن المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعامل معها وكذا السياق الذي يتم فيه تناولها. ومن هنا فإن قراءة أو فهم المعرفة أو بتعبير أدق مكوناتها المعلوماتية وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج "معرفة" منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية.

-قابلية المعرفة للانتقال (Transferability).

-الطبيعة المضمرة أو المخفية (Embedded ness) حيث أن المعرفة تتولد في عقل الإنسان وليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية.

-التعزيز الذاتي (Self – reinforcement) حيث تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره، كما أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما .

-الزوالية (Perish ability) حيث أن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل وللزوال مع مرور الوقت ولا سيما في مجال الأعمال التي تعمل وتتنافس في بيئة مفتوحة.

¹ حسام طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص 04.

-اللحظية (Spontaneity) فمن الصعوبة البالغة برحمة توليد المعرفة الجديدة إذ لا أحد يستطيع التنبؤ بالضبط متى سيتم توليد معرفة جديدة وما هي تلك المعرفة المتولدة ذلك أن طبيعة المعرفة هي اللحظية.

المطلب الثاني : المعرفة التنظيمية.

1.2. مفهوم المعرفة التنظيمية.

إن المعرفة التنظيمية أشمل من المعرفة الفردية لأنها حاصل جمع مهارات وإمكانات الأفراد في كافة الأنشطة سواء كانت معرفية أم ظاهرية أو ضمنية ويمكن تعريف المعرفة التنظيمية على أنها كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة وتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر في المنظمة¹.

2.2. أنواع المعرفة التنظيمية.

حسب مصدر المعرفة التنظيمية يمكن أن نميز بين نوعين هما.

-المعرفة التنظيمية الداخلية:

وهي المعرفة الناتجة من أنشطة وتفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم وكذا تفاعلهم مع عناصر البيئة الخارجية.

-المعرفة التنظيمية الخارجية:

وهي المعرفة التي تصل إلى المنظمة من مصادر خارجية وعبر وسائط الاتصال المتعددة.

¹ أ ، علي السلمي، مرجع سابق ، ص 204.

3.2. مصادر المعرفة التنظيمية.

يمكن الحصول على المعرفة التنظيمية من المصادر التالية:¹

-الكتب والوثائق المدونة إضافة إلى الانترنت والأقراص المضغوطة.

-الإنسان فقد يكون هذا الأخير المصدر الأهم للمعارف الحديثة والتي لم يتم نشرها وتداولها بين الناس فهي موجودة لدى المختصين فقط.

-الأجهزة والأدوات والمنتجات حيث يمكن الحصول على المعرفة التنظيمية من خلال اقتناء الأجهزة والأدوات المتاحة.

المطلب الثالث : إدارة المعرفة

1.3. مفهوم إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمًّا ونوعاً حيث شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال لتبنى مفهوم إدارة المعرفة الذي يعبر عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات ، التعلم والتخطيط الإستراتيجي.²

وتشمل إدارة المعرفة تعريف وتحليل الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الأصول، والتخطيط اللاحق والتحكم بالأعمال لتطوير كل من الأصول والعمليات، بما يحقق أهداف المنظمة. فإدارة المعرفة لا تتعلق بإدارة الأصول

¹ سعاد نانف بزنوطي، الأعمال -الخصائص والوظائف الإدارية-، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، 2001 ، ص 243-244 .

² سعد مرزوق العتيبي، إدارة المعرفة، الموقع الالكتروني لمركز المدينة للعلم والهندسة، www.mmsec.com/knowledgemanagement.htm تم التحميل بتاريخ 20/12/2007.

المعرفية فقط، بل تتعدى ذلك إلى أن تدير العمليات التي تجري على الأصول. وهذه العمليات تتضمن: تطوير المعرفة والحفاظ عليها، استخدام المعرفة، والمشاركة في المعرفة. وتتضمن الأصول المعرفية المعرفة التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتكنولوجيا والمنظمات التي تمتلكها أو التي تحتاج إلى امتلاكها بحيث تؤدي إلى تطور في أعمال المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الأرباح وخلق قيمة مضافة.

وتستلزم إدارة المعرفة في المنظمة إدارة منهجية بهدف تسهيل الوصول إلى المعلومات، وإعادة الاستفادة منها، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة. وتعد إدارة المعرفة ذات منهج علمي لأن المعارف تصنف وتبويب، استناداً إلى "أونطولوجيا Ontology" محددة سلفاً في بنى أو شبه بنى للمعطيات وفي قواعد المعرفة. حيث أن قواعد المعرفة تولد، في الذكاء الاصطناعي، لاستخدامها ضمن ما يسمى بالنظم الخبيرة والنظم المعتمدة على المعرفة، حيث يقوم الحاسوب باستخدام قواعد استدلالية للإجابة على أسئلة المستثمر.

مع أن تحصيل المعرفة في مجال الاستدلال الحاسوبي لا يزال مهماً، فإن معظم التطورات الحديثة التي وصلت إليها نظم إدارة المعرفة تتوجه نحو جعل المعرفة متاحة لاستهلاك المباشر من قبل الأفراد أو نحو تطوير برمجيات لمعالجة المعرفة وتهدف نظم إدارة المعرفة هو جعل المعرفة متاحة وتمكين المنظمة من إعادة الاستفادة منها.

2.3. أهداف إدارة المعرفة.

تسعى المنظمات من خلال تطبيق مدخل إدارة المعرفة إلى تحقيق جملة من الأهداف وأهمها مايلي: ¹

- ✓ تحسين الأداء عن طريق تطوير أهلية ومعارف العمال.
- ✓ رفع المردودية نظراً لتوافق الخدمات أو المنتجات مع متطلبات الزبائن.
- ✓ استقرار وبقاء المنظمة في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة نظراً لقدراتها على التعامل مع المتغيرات التنافسية المحيطة بها والاستعداد للتكيف معها سواء باستثمار التحولات الإيجابية والاستفادة منها أو تفادي التحولات السلبية وتجنب مخاطرها.

¹ بن وسعد زينة ، مباركي سمرة، المعرفة في البنوك الجزائرية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص 358 .

- ✓ رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية عن طريق دمج الطاقات الفكرية والقدرات الفنية لأفراد المنظمة في المساهمة في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول عن طريق توفير المناخ المحفز لذلك.
- ✓ تشجيع المسيرين على تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتثمين المعرفة.
- ✓ التجديد الفكري في المنظمة من خلال التخلي عن أساليب الإدارة القديمة والانتقال إلى أساليب أرقى عن طريق تحديث المفاهيم والخبرات وتوظيفها في الوصول إلى أحسن تنمية اقتصادية.
- ✓ تقليص المستويات الإدارية من خلال السماح للأفراد ذوي الخبرات والمعارف بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يحفزهم على الابتكار والتجديد.
- ✓ رفع الإنتاجية واقتسام وتبادل الدروس والخبرات وتحقيق أكبر قيمة مضافة عن طريق تشجيع العمل الجماعي.
- ✓ السماح للأفراد بالتسريح عن معارفهم الضمنية وتنميتها عن طريق توفير مناخ محفز لهم .
- ✓ سرعة استعادة التوازن في حين تعرض المنظمة لأزمات أو مشاكل من خلال الاستفادة من معارف أفرادها أو من خبرات مؤسسات سابقة.
- ✓ تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة نظرا للتقسيم الكفء للمناصب تبعا للكفاءات المتوفرة.
- ✓ الصياغة والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات والتشغيل المبدع للأنظمة والوظائف عن طريق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعارف ومتطلبات تقنيات الاتصال والمعلومات.

المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل مترابط ومتسلسل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وهذه العمليات تتمثل في¹:

¹ رزقان رميصاء، لقببشي نرجس، إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية، صفحة 10،11.

1- عملية تشخيص المعرفة :

يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى. وتعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

2- عملية تخطيط المعرفة :

مجموعة التدابير المعتمدة و الموجهة بالقرارات و الإجراءات العلمية لاستشراف المستقبل، و تحقيق أهدافه من خلال اختيار بين البدائل و النماذج الاقتصادية و الاجتماعية لاستغلال الموارد البشرية و الطبيعية و الفنية المتاحة إلى أقصى حد ممكن لإحداث التغيير المطلوب برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمة، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية.

3- عملية نشر المعرفة :

ويقصد بها العمليات الضرورية لإيصال المعلومات إلى مستخدميها في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.

4- عملية توليد واكتساب المعرفة:

إن توليد المعرفة يتعلق بالعمليات التي تركز على الحصول ، وشراء، وابتكار، واكتشاف، واكتساب والاستحواذ على المعرفة أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، والاجتماعات غير رسمية والندوات وجميع الطرق الأربعة لذلك.

5- عملية تخزين المعرفة:

وتعتبر عملية تخزين المعرفة من أهم المراحل فإذا لم يتم تخزين المعرفة وتنظيمها لفقد الهدف الذي وضع من اجللة إدارة تلك المعرفة.

6- عملية توزيع المعرفة :

ويقصد بها ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة.

7- عملية تطبيق المعرفة:

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

8- عملية استرجاع المعرفة :

يشير استرجاع المعرفة إلى تلك العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول إلى المعرفة بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت بقصد استعادتها.

9- تقاسم وتشارك المعرفة :

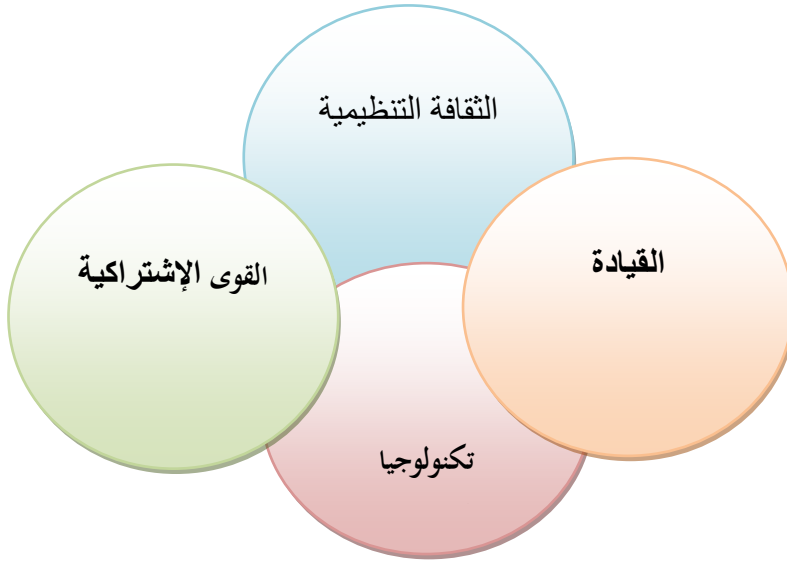
يشير تقاسم وتشارك المعرفة إلى تلك العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين.

المبحث الثالث : أثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة

المطلب الأول : متطلبات إدارة المعرفة

إن إدراك متطلبات تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى خلق بيئة ثقافية متجانسة تعطي الثقة للأفراد المشاركين بالمعلومات وترفع من مستوى أدائهم، ويلخص الشكل التالي أهم متطلبات إدارة المعرفة¹

الشكل : متطلبات إدارة المعرفة



المصدر: عبد الوهاب سمير، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2005، ص6

¹ عبد الوهاب سمير، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2005، ص6

المطلب الثاني : أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

الجدول رقم 01 : تأثير الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة

أشكال الثقافة	أثر الثقافة في إدارة المعرفة
ثقافة بيروقراطية	الاعتماد على الأنظمة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والالتزام بالهيكل التنظيمي في تطبيق إدارة المعرفة، وتخلق توجهات عند الأعضاء بأن رؤية الإدارة العليا ضرورية جدا لتحقيق الكفاءة في تطبيق إدارة المعرفة.
ثقافة إبداعية	تمكين مجموعات العمل لمواجهة التحديات و الإبداع في تطبيق إدارة المعرفة، بحيث يتم تطوير استخدام إدارة المعرفة لصالح المؤسسة.
ثقافة فردية	تعيق وتمنع المشاركة وإعادة استخدام المعرفة وتبادلها.
ثقافة تعاونية	تمكين التحول من إدارة المعرفة بالعمليات إلى إدارة المعرفة بالتطبيق، وتساعد في خلق المجتمعات العملية.

Source : Leidner.D, Alavi.M and Kayworth.T, The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms, International Journal of e Collaboration, Vol. 2, N p 17-40, 2006, p37

يتضح من الجدول أن الثقافات حسب al et Leidner تنقسم إلى أربعة تصنيفات،

وأفضلها الثقافة الإبداعية التي تشجع الأفراد نحو خلق المعارف ومشاركتها وتطوير الأساليب والطرق

لتحقيق أفضل استخدام للمعارف المتوفرة، ولا تنحصر تصنيفات الثقافة التنظيمية عند هذه الأشكال

فقط، إنما تتعدد وتتفاوت كما ذكرنا سابقا ولعل الثقافة التنظيمية السائدة في إحدى المؤسسات تتناسب بقدر معين مع تطبيق إدارة المعرفة، وقد يكون جزء منها معارضا للمتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، وعلى المؤسسات كافة النظر بجدية في تحويل الثقافة التنظيمية السائدة إلى ثقافة مرنة تتناسب مع التطور المتجدد في المعارف. وتعد الثقافة التنظيمية أساسية في ابتكار المعرفة ومشاركتها واستثمارها، فتعد عاملا أساسيا لزيادة الرصيد الفكري، وينصب الاهتمام هنا على الثقافات الفرعية داخل التنظيم لترجمتها في دراسة ثقافة التنظيم من منظور مختلف، وتتكون المؤسسة من عدد من الثقافات الفرعية التي تستند على الفرق والاختلاف في السلطة، و مجال الاهتمام، والممارسات المهنية، ويمكن النظر إلى المؤسسة على أنها شبكات من الأفراد الذين يرتبط بعضهم بعضا.

المطلب الثالث : أهمية الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية و إدارتها

تكتسي ثقافة المنظمة أهمية بالغة في التأثير على فعالية المنظمة ومستوى أدائها حيث يشير الباحثان narayanan and nath إلى أن الثقافة القوية يمكن أن تكون مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، كما بينت الدراسة التي قام بها كل من waterman و peters على أكثر من 40 شركة أمريكية متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، وتتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربعة عناصر رئيسية هي كما يلي: ¹

➤ تمنح لأفراد المنظمة هوية تنظيمية:

إن مشاركة العمال نفس القيم والمعايير والمدرجات تمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

➤ تعزيز الالتزام الجماعي:

¹ Kreitner Robert and Kinicki Angelo, **Organizational Behavior**, 2nd ed, IRWIN, Homewood, USA, 1994.p 30

حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب الشخص الذي يتقبل تلك الثقافة.

➤ تعزيز استقرار النظام:

إن الثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

➤ تكوين السلوك :

ويتم ذلك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والمعرفة التنظيمية فإن الثقافة التنظيمية تساهم بدور حيوي في عملية إدارة المعرفة ولاسيما في بناء المعرفة ويؤكد الكاتب honeycutt على أن نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العمال في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد وتشجع الأفراد على استثمار بعض الوقت في التعلم.

المطلب الرابع: خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة

تشتمل الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة على جملة من الخصائص وأهمها ما يلي: ¹

➤ فهم قيمة ممارسات إدارة المعرفة؛

➤ دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة وذلك في جميع المستويات؛

➤ وجود حوافز تكافئ مشاركة وتقاسم المعرفة؛

➤ تشجيع التفاعل من أجل بناء وتقاسم المعرفة.

كما يرى الباحثان wilson – rosenfeld أن إدارة المعرفة بنجاح يتطلب ثقافة تنظيمية تتميز بما يلي:

➤ تشجيع العمال على الاستمرار في التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم؛

¹ Becerra Fernandez and others, **knowledge management challenges: solutions and technologies**, new jersey, USA,

2004.page 56

✚ تقدر الانجاز وتعترف به؛

✚ تقدر مشاركة وتقاسم المعرفة؛

✚ تشجع وتحث على العمل الجماعي؛

✚ تؤكد على ضرورة مشاركة الأفراد.

لذا فإنه من الضروري إيجاد ثقافة تنظيمية تقدر بناء وتقاسم المعرفة واستخدامها، وقصد تحقيق هذا الهدف يجب اتخاذ جملة من الإجراءات وأهمها:

✚ مكافأة الأفراد من خلال أنظمة الحوافر المادية والمعنوية وذلك حسب مساهمتهم المعرفية؛

✚ إعطاء الإدارة العليا نموذجاً في السلوكيات المعرفية؛

✚ تقييم اتخاذ القرارات على أساس المعرفة المستخدمة في ذلك؛

✚ توظيف العمال على أساس سلوكياتهم المعرفية الممكنة؛

✚ إتاحة الوقت والفرص للمدراء والعمال لبناء المعرفة وتقاسمها واستخدامها؛

✚ تعليم وتدريب جميع العمال على خصائص واتجاهات العمل القائم على المعرفة.

المطلب الخامس: أهم الممارسات الثقافية التي تعزز عمليات بناء وإدارة المعرفة التنظيمية.

تتمثل أهم القيم والمعايير والممارسات الثقافية التي تعزز بناء وإدارة المعرفة التنظيمية في ما يلي:

➤ الثقة و الموثوقية:

تكتسي كل من الثقة و الموثوقية أهمية بالغة في بناء المعرفة، فحينما يثق الناس بعضهم البعض يصبح لديهم استعداد مؤكد ورغبة أكبر لتبادل مواردهم المعرفية دون خوف من أن يستغلها الآخرون، وكلما زادت ثقة الأفراد بشخص معين كلما ازداد سمعة و موثوقية كما يزداد التبادل المعرفي بينه وبين الآخرين.

وحسب ghoshal و nahapiet فإنه كلما زادت درجة الثقة في العلاقات بين الأفراد كلما كان الأفراد على استعداد أكبر للتبادل الاجتماعي بصفة عامة والتفاعل التعاوني بصفة خاصة، ومن فوائد الثقة بين الأفراد أنها تؤمن الاتصال والحوار وتزيد في درجة تبادل الموارد المعرفية بين الأشخاص.

➤ الثقة الجماعية:

يحتاج بناء المعرفة إلى ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه ومصالحه الشخصية لأهداف الجماعة ويعمل على تحقيقها كما تنمي شعور الفرد بأن جهوده التي تفيد الجماعة بصورة مباشرة سوف تفيده بشكل غير مباشر وتنعكس عليه إيجاباً، ويتطلب بناء المعرفة التنظيمية التأزر والعمل بروح الفريق إضافة إلى الأنشطة الجماعية التعاونية حيث أن معايير التعاون من شأنها أن تشكل قاعدة صلبة لبناء رأسمال فكري وحينما تصبح المعايير ملزمة بالفعل يمكن أن تكون ذات تأثير كبير على عمليات التبادل وتفتح منافذ أمام الأطراف المتبادلة.

➤ الرؤية المشتركة:

حينما يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومصالح جماعية فإن هذا يساعدهم في تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم المعرفية وهكذا تعتبر الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد مختلف أطراف المنظمة على ضم مواردهم المعرفية، إضافة إلى أن وجود رؤية وأهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات كما تزيد فرص تبادل الآراء والخبرات بكل حرية.

➤ اللغة والقصص والحكايات المشتركة:

إن اللغة المشتركة والقصص والحكايات والمجازات والأساطير والطقوس تؤدي دوراً هاماً في بناء المعرفة فاللغة المشتركة تزيد من قدرة الأفراد على الوصول للآخرين ولأفكارهم كما توفر وسيلة إدراكية مشتركة لتقييم الفوائد المحتملة من تبادل الموارد وضمها، أما القصص والروايات والخرافات فهي توفر وسيلة قوية في الجماعات لبناء وتبادل المعاني الثرية والحفاظ عليها كما أن القصص المشتركة تسهل وتعزز تبادل الممارسات والخبرات الضمنية.

➤ معايير أخرى:

من أهم المعايير الأخرى لبناء المعرفة نجد التفتح الذهني في البيئة الداخلية والانفتاح على البيئة الخارجية والاتصال المفتوح وإتاحة الفرص للتجديد والمخاطرة والبحث عن المغامرات وإعطاء الوقت للتأمل والاستقصاء والتبصر إضافة إلى معايير التبادلية العامة حيث يتحول الفرد من إنسان أناني يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية أو الخاصة إلى عضو أساسي في الجماعة التي تمتلك مصالح مشتركة.

المطلب السادس : المعوقات الثقافية لعمليات بناء المعرفة.

من أهم المعوقات الثقافية لبناء المعرفة ما يلي:

✓ غياب الثقة أو وجود ثقافات وأطر مرجعية مختلفة؛

✓ عدم وجود الوقت لتبادل الموارد وعدم وجود أماكن تنعقد فيها الاجتماعات؛

- ✓ يتم منح الصلاحيات والمسؤوليات على أساس امتلاك المعرفة وليس على أساس تقاسمها؛
- ✓ افتقار مستقبل المعرفة للاستيعاب والفهم؛
- ✓ الاعتقاد بأن المعرفة حق مقصور على فئة دون أخرى؛
- ✓ عدم التسامح مع الأخطاء ومع الحاجة للمساعدة؛
- ✓ تفاوت مكانة الأفراد يعيق تقاسم المعرفة عبر مختلف الوحدات والأنشطة؛
- ✓ المعايير والممارسات التي لا تشجع المبادلات المفتوحة والصريحة بين المستويات التنظيمية في المنظمة ولا تعمل على إيجاد بيئة اتصالات تشجع تقاسم المعرفة؛
- ✓ الممارسات الثقافية التي تشجع العمل الفردي على حساب التآزر بين الوحدات المختلفة؛
- ✓ الثقافة التي تكافئ الإبداع الفردي تنتج أنماطاً من التفاعل حول المعرفة تختلف عن الثقافة التي تهتم بالبحث عن الخبرة الموجودة في المنظمة واستخدامها بشكل أمثل؛
- ✓ الثقافة التي تقدر اكتساب المعرفة أكثر من تقاسمها لا تعمل على إيجاد بيئة تفاعل مساندة لاستعمال المعرفة؛
- ✓ المعايير والممارسات الثقافية التي لا تسمح بمناقشة الأمور الهامة في المنظمة .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المبحث الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

حولنا فقط أف نتطرق إلى الدراسة السابقة الي تمثلت في دراسة العلاقة و الدور و الأثر بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة:

❖ دراسة رائد إسماعيل عباينة ، محمد أحمد حتاملة 2013 تحت عنوان " دور الثقافة التنظيمية في دعم

إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن " هدفت هذه إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية

السائدة (البيروقراطية، و الإبداعية ، و المهمة، و الداعمة) في دعم إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة و تخزينها و

نقلها و تطبيقها) في المستشفيات القطاع العام ، و قد خلصت إلى سيادة نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية في

مستشفيات القطاع العام ، بالإضافة إلى ممارسة متوسطة لإدارة المعرفة في هذه المستشفيات ، مع تسجيل وجود

علاقة ارتباطية بين الثقافة السائدة و أبعاد إدارة المعرفة .

❖ دراسة بوبكر منصور، بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية -

المصالح الخارجية لمدولة بولاية الوادي نموذجا- رسالة ماجستير في علم اجتماع النفس تنظيم وعمل, جامعة

منتوري, قسنطينة, السنة الجامعية , 2007/2006 في هذه الدراسة يسعد الباحث بمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية

من جهة, وسوء السلوك التنظيمي كمسار يختاره الفرد بكيفية واعية, أو غير واعية من جهة أخرى و ذلك من خلال

تحليل أبعاد كل من المتغيرين انطلاقا من الافتراض بأن الثقافة التنظيمية تمثل إحدى القوى التي توجه سلوك العاملين نحو

مسارات معينة, بمعنى آخر قد تدفع بمؤلاء الأفراد إلى التصرف بكيفية مناقضة لما هو مطلوب منهم تنظيميا و أخلاقيا .

❖ كما يشير إلى أنو خلال مرحلة تحليل وتفسير المعطيات والبيانات التي يم رصدها ميدانيا من بعض الإدارات العمومية الجزائرية بولاية الوادي والتي تمثل الأجهزة الخارجية للدولة وكان حجم العينة 194 موظف ونسبتها 15.92% من حجم المجتمع الأصلي 1298 عامل موزعين على 10 مديريات بولاية الوادي مستخدما المنهج الوصفي و توصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل أهمها هو وجود مستوى منخفض في مستوى الثقافة التنظيمية بأجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي ووجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية لذلك يوصي الباحث بضرورة تبني خطة عاملة للتطوير التنظيمي للإدارة العامة الجزائرية بحيث تبني على دراسة عميقة وشاملة لبناء النفس ثقافيا لمفرد الجزائري،

المبحث الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

❖ دراسة **Holowetzki** مقال بعنوان: (العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية دراسة العوامل الثقافية التي تدعم تنفيذ إدارة المعرفة في منظمة)، سنة 2002، تهدف الدراسة في هذا المقال إلى تبين أثر العوامل الثقافية في تنفيذ إدارة المعرفة ، وقد أجريت هذه الدراسة في جامعة Oregon في الولايات المتحدة ، الهدف منها توضيح دور الأدبيات في إدارة المعرفة من خلال تجميعها في قائمة لتمكين المديرين التنفيذيين في المنظمات الصغيرة و المنظمات غير الربحية من استخدامها عند تنفيذ إدارة المعرفة في منظماتهم، كقد توصلت الدراسة بعد تحليل المحتوى إذ وجود ستة عوامل ثقافية تؤثر في تنفيذ إدارة المعرفة نجاحا أو إخفاقا وهذه العوامل تتمثل في نظم المعلومات ، هيكل المنظمة ،أنظمة المكافأة ، والتعويض، العمليات، الأفراد، القيادة)، و هذا بمراجعة الأدبيات و دراسات الحالة الصادرة بين سنتين 1998-2002.

❖ دراسة: **Gary et Densten**، مقال بعنوان: (نحو نموذج تكاملي بين الثقافة التنظيمية وإدارة

المعرفة)

مجلة دولية علم النفس المنظمي ، العدد 2، سنة 2005، هدفت الدراسة في هذا المقال إلى اختبار الروابط بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة ، وتطوير نموذج تكاملي للعلاقة بينهما يسهل التعلم التنظيمي و يؤدي إلى تحسين ممارسات المعرفة ، وذلك بالاعتماد على نموذج (Nonaka et takeuchi،1995) لخلق و تحويلها ، و إطار القيم المتنافسة

(QuinnK،1984-1988) فكانت النتائج ان هناك اعتراف متنامي في إطار فلسفة المنظمة المتعلمة بأن البنية التنظيمية والاجتماعية للتعلم هي سمة مهمة لإيجاد و نقل المعرفة و تحتاج المنظمات لتطوير ثقافات تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية، كما أكدت أن التطورات القادمة ستساعد على تقديم الأساس لتعريف المهارات المفاهيمية و الشخصية والتقنية التي يحتاجها المدراء لتسهيل إدارة المعرفة .

❖ دراسة **Michael Brandt Jones** ، تحت عنوان " الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة " هدفت

هذه الدراسة إلى تحديد نوع الثقافة التنظيمية التي لها علاقة معنوية مع إدارة المعرفة في شركات التصنيع الأمريكية ، كما هدفت أيضا إلى اكتشاف دور الثقافة القوية في تمكين برامج إدارة المعرفة أين تم اعتماد تصنيف Cameron & Quinn لأنواع الثقافة التنظيمية من ثقافة العشيرة ، السوق ، الهرمية... إلخ ، حيث تم استخدام مجموعة من الاختبارات المعملية و اللامعملية لفهم و تحديد طبيعة هذه العلاقة ، و قد توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة

❖ دراسة 2015 Christina Ling-hsing Chang and Tung-Ching Lin

تحت عنوان " دور الثقافة التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة " هدفت هذه الدراسة في التركيز تحسين إدارة المعرفة و كذا العلاقة بين الثقافة التنظيمية و عمليات إدارة المعرفة، خاصة في ظل التنوع الثقافي التنظيمي (الثقافة الموجهة نحو النتيجة أو الهدف ، الموجهة نحو الوظيفة ، النظام المغلق ، نحو الفرد) ، وقد خلصت إلى وجود تأثير إيجابي للثقافة الموجهة نحو الوظيفة في تعزيز انتباه الأفراد نحو عمليات المعرفة.

خاتمة

من خلال تحليلنا للعلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى تبادل الموارد المعرفية أو بناء المعرفة توصلنا إلى النتائج التالية:

- إن الاندماج الحقيقي في اقتصاد المعرفة يقتضي تبني أساليب جديدة وصياغة مبادئ وأنظمة عمل تواكب التغيرات التي تحتاح عالم اليوم وتتسم الإدارة الرشيدة في اقتصاد المعرفة بالقدرة على تفجير طاقات الإبداع والابتكار والحماس لدى الأشخاص الذين تعتمد عليهم المنظمة، وتمثل هذه القدرة جوهر تطوير وإدارة رأس المال الفكري وتنطوي أيضا على المعايير التي يمكن باستخدامها قياس وإدارة رأس المال البشري.

- بما أن المعرفة هي خليط من التعلم والخبرة المتراكمة وتعتمد على الفهم والإدراك البشري، فإن مجرد وجود معلومات مشتتة في عدة مصادر لا يشكل إضافة حقيقية للاقتصاد باعتبار أن المعلومات والبيانات المجردة لا تكون ذات مغزى ما لم يتم تحليلها ووضعها في إطار مفهوم، وحينها فقط تصبح المعرفة ذات قيمة لأنها الصفة يمكن أن تتحول إلى سلع وخدمات يكون الناس على استعداد لدفع مقابل للحصول عليها.

- للثقافة التنظيمية تأثير قوي على مختلف نشاطات وتحركات الأفراد في المنظمة، فهي بمثابة الموجه لهم في أداء مهامهم كما أن وجود ثقافة قوية يلعب دورا هاما في تحسين أداء العمال نظرا لرغبتهم في تقديم أفضل ما لديهم للمنظمة، وعلى العكس فضعف الثقافة والانسجام يؤدي إلى ظهور اختلالات تؤثر على أداء وفعالية المنظمة.

- تكتسي الثقافة التنظيمية أهمية بالغة في تعزيز وتشجيع تبادل الموارد المعرفية المختلفة من أفكار وخبرات ومعلومات ومساعدات... بين العمال وبالتالي في بناء المعرفة.

- ترتبط أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في الثقة، الرؤية المشتركة، اللغة والقصص والحكايات المشتركة، هذا وإضافة إلى التفتح الذهني في البيئة الداخلية والخارجية وإتاحة الفرص للتجديد والمخاطرة والبحث عن المغامرات وإعطاء الوقت للتأمل والاستقصاء والتبصر إضافة إلى معايير التبادلية العامة ارتباطا وثيقا بمستوى تبادل الموارد المعرفية بين العمال.

التوصيات والاقتراحات:

على ضوء النتائج السابقة نقدم جملة من التوصيات هي كما يلي:

- الاهتمام الجدي بإدارة المعرفة وبنائها نظرا لما تحققه من مزايا تساهم في تحسين فعالية المنظمات.

- الاهتمام بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات وتحليل أبعادها والكشف عن درجة تأثيرها على مستوى بناء المعرفة وعلى تبادل المعارف بين العاملين وذلك من خلال القيام بدراسات تشخيصية.
- العمل على نشر قيم العمل الجماعي والمشاركة والثقة وتبادل الآراء وذلك من أجل تشجيع تبادل المعارف.
- ترسيخ ثقافة فعالة من شأنها تنمية قدرات ومهارات الأفراد والتشجيع على الإبداع وتنمية روح التعاون.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط 5، دار وائل، الأردن، 2009، ص 172.
- سعيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر، 2005.
- القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- منصور بن ماجد آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية .
- أ ، علي السلمي إدارة التمييز – دار غريب مصر 2003.
- سعد نايف البرنوطي " الأعمال - الخصائص و الوظائف الإدارية دار وائل الطبعة الأولى الأردن 2001 .

❖ الأطروحات والرسائل:

- د- يوسف الدويلة، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن، 2007.
- المصري في الأردن حريم حسين ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة: دراسة ميدانية للقطاع، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، 2005.
- عبد الوهاب سمير، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2005 .
- أ – رياض عيشوش " أهمية عوامل الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية لعينة من البنوك الجزائرية بولاية المسيلة.
- عبد الباسط قعري ، وليد بن بردي " الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الخاصة دراسة ميدانية بمجمع الورود للروائح والعطور بكوينين –الوادي- 2016.
- يونس مختار الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) مذكرة ماجستير 2014.

أ - اعرابي محفوظ ، أ - بن حميدة هشام " أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة المؤسسية بالجامعات الجزائرية - جامعة البويرة 2018 .

صلاح الدين الكبيسي " إدارة المعرفة " منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جمهورية مصر العربية 2005.

متطلبات التحول نحو الإقتصاد المعرفي المؤتمر الدولي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي لكلية الإقتصاد و العلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردن 2004.

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر مجلة الإستراتيجية و التنمية - المجلد 09 العدد 16 مكرر (2019) .

المواقع الإلكترونية:

سعد مرزوق العتيبي، إدارة المعرفة، الموقع الإلكتروني لمركز المدينة للعلم والهندسة،

www.mmsec.com/knowledgemanagement.htm تم التحميل بتاريخ 20/12/2007.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

Leidner.D, Alavi.M and Kayworth.T, **The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms**, **International Journal of e Collaboration**, Vol. 2, N p 17-40, 2006.

¹ Kreitner Robert and Kinicki Angelo, **Organizational Behavior**, 2nd ed, IRWIN, Homewood, USA, 1994.p 30 .

الفهرس

الصفحة	الفهرس
III+ II	داء
IV	كر
VI	ص الدراسة
VII	ة المحتويات
VIII	ة الجداول
VIII	ة الأشكال
ب-ج-	مة
	مل الأول: الأدبيات النظرية لأثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة
02	
03	ث الأول: الإطار المفاهيمي لأثر الثقافة التنظيمية على عمليات بناء المعرفة
03	ب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
06	المطلب الثاني : أبعاد الثقافة التنظيمية
07	ب الرابع : محددات الثقافة التنظيمية
08	ب الرابع : تكوين الثقافة التنظيمية
09	المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
09	المطلب الأول : مفهوم المعرفة، أنواعها وخصائصها
13	المطلب الثاني : المعرفة التنظيمية
14	ب الثالث : إدارة المعرفة
16	ب الرابع : عمليات إدارة المعرفة
19	ث الثالث : أثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة
19	ب الأول : متطلبات إدارة المعرفة
20	ب الثاني : أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة
21	ب الثالث : أهمية الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية و إدارتها
22	ب الرابع : خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة

23	ب الخامس : أهم الممارسات الثقافية التي تعزز عمليات بناء المعرفة و إدارة المعرفة
27	مل الثاني : الدراسات السابقة
28	ث الأول : الدراسات باللغة العربية
29	ث الثاني الدراسات باللغة الأجنبية
31	ة
33	مع
35	رس

