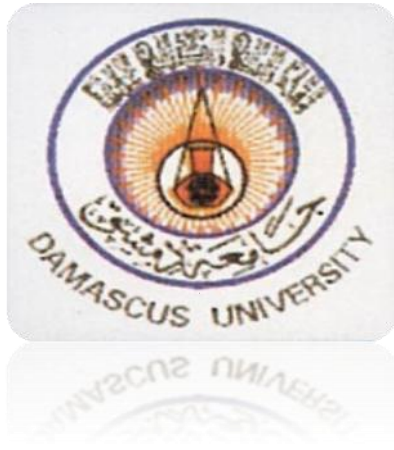




الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة أعمال

## الثقافة التنظيمية و أثرها في إدارة المعرفة في منظمات الصحة العامة

Organizational Culture And Its Impact In Managing Knowledge In Public Health  
Organizations

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالبة : ليلى غنام

إشراف الدكتور : بسام التزه  
أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

( وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون و ستردون إلى عالم الغيب

والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون )

( سورة التوبة ، الآية 105 )

بسم الله الرحمن الرحيم

( وقل رب زدني علما )

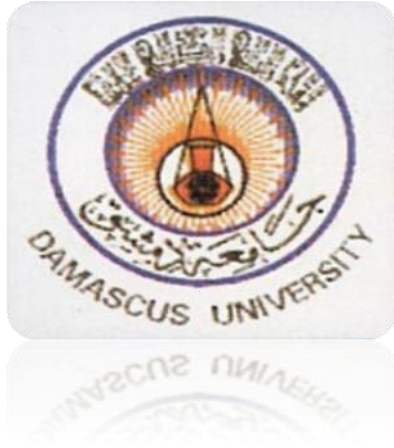
( سورة طه ، الآية 114 )

بسم الله الرحمن الرحيم

( وفي ذلك فليتنافس المتنافسون )

( سورة المطففين ، الآية 26 )

صدق الله العظيم



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة أعمال

العنوان :

## الثقافة التنظيمية وأثرها في إدارة المعرفة في منظمات الصحة العامة

Organizational Culture And Its Impact In Managing Knowledge In Public Health  
Organizations

إعداد الطالبة : ليلى غنام

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال  
كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

التوقيع

|       |                |                                                                                         |
|-------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| ..... | عضواً و مشرفاً | الدكتور / بسام التزه<br>أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد<br>– جامعة دمشق |
| ..... | عضواً          | الدكتور / عصام حيدر<br>المدرس في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد –<br>جامعة دمشق       |
| ..... | عضواً          | الدكتور / فداء ناصر<br>المدرس في قسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد –<br>جامعة دمشق       |

## الإهداء

إلى من أول كلمة نزلت عليه بالوحي اقرأ

إلى من سيرته كانت و ما تزال و ستبقى كشجرة سنديان شامخة عريقة

إلى من ببعثته أشرقت الأرواح بنور ربها إلى من ليس بحاجة إلى جهدي

نبينا محمد صلى الله عليه وسلم .

إلى من ابتسم بقدومي للحياة وعلمني معنى الصبر و الأمانة

إلى من اسمه هو فخري بهذه الحياة عندما يذكر إلى من يبكي ذكراه حتى بعد مرور سنوات على وفاته

والدي الغالي رحمه الله

إلى من رأيته بقلبي قبل عينها

إلى من كانت تتحمل عناء السفر معي من خوفها علي

إلى التي واصلت المسيرة بعد والدي في تشجيعي و دعمي

أمي الحبيبة

إلى سندي في هذه الحياة إلى من شاركوني دمعي و بسمتي

إخوتي محمد أحمد محمود مصطفى

إلى من كان يوقد سراجي كلما خبا نوره

فداء الدين

إلى من نزلت و تحملت و احترق باسمينها

إلى من بقيت الأم رغم كل شيء و بقي حضانها هو الحضان الدافء

إلى من لم تتخل عن أبنائها و دافعت عنهم بكل قوتها

سوريا يا حبيتي

## الشكر و التقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين و أفضل الصلاة و أتم التسليم على سيدنا و نبينا و حبيبنا محمد الصادق الوعد الأمين و خاتم الأنبياء والمرسلين ، الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا أن نحتدي لو لا أن هدانا الله ، الحمد لله الذي وفقني و يسر لي أمري ، الحمد لله الذي قرن العسر مع اليسر مرتين في كتابه العزيز ، و بعد حمد الله تعالى وشكره والصلاة على نبيه أتقدم بوافر شكري و امتناني لكل من طالني شعاع من نور عطائه ولمن كاد بفضله على البشر أن يكون رسولا

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والاحترام إلى الدكتور / بسام النزه / لتكرمه و تفضله بالإشراف على هذه الرسالة ، ولما قدمه لي من عون صادق و إرشاد مخلص ، مما يجعلني مدينة له بكل تقدير واحترام فجزاه الله عني كل خير .

كما أتوجه بخالص الشكر و عظيم الامتنان إلى الدكتور / عصام حيدر / لتفضله بقبول مناقشة هذه الرسالة و تحمله أعباء قراءتها و تصويبها و تكرمه علي بالملاحظات التي أعطاني إياها لتظهر هذه الرسالة بشكل علمي أفضل .

كما أتوجه أيضا بجزيل الشكر و عظيم العرفان إلى الدكتور / فداء ناصر / لتكرمه بقبول الاشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة ، و لما سيخصصه من وقته الثمين لتقييم البحث وتصويبه .

كما أتوجه أخيرا بالشكر لكل فرد من أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا على أسئلة الدراسة ، وأبدوا اهتماماً وتعاوناً و تجاوباً في تقديم المعلومات الميدانية المطلوبة ، و الذين لولا تعاونهم ما تم هذا البحث .

والشكر أولا و أخيرا لله سبحانه وتعالى ، والحمد لله رب العالمين

الباحثة

## قائمة المحتويات

| الصفحة | المحتوى                                                          |
|--------|------------------------------------------------------------------|
|        | عنوان الرسالة                                                    |
| أ      | الآية القرآنية                                                   |
| ب      | لجنة المناقشة والحكم على الرسالة                                 |
| ت      | الإهداء                                                          |
| ث      | الشكر والتقدير                                                   |
| ج - خ  | قائمة المحتويات                                                  |
| خ - ذ  | قائمة الجداول                                                    |
| ر - ز  | قائمة الأشكال                                                    |
| س      | الملخص باللغة العربية                                            |
| ش      | الملخص باللغة الإنكليزية                                         |
|        | <b>الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث .</b>                      |
| 2      | 1. مقدمة عامة .                                                  |
| 10-2   | 2. الدراسات السابقة .                                            |
| 11-10  | 3. مشكلة البحث .                                                 |
| 11     | 4. فرضيات البحث .                                                |
| 12-11  | 5. أهداف البحث .                                                 |
| 12     | 6. أهمية البحث .                                                 |
| 12     | 7. نموذج البحث .                                                 |
| 13-12  | 8. منهجية البحث .                                                |
| 13     | 9. مجتمع البحث و عينته .                                         |
| 14     | 10. التعريفات الإجرائية لمتغيرات و مصطلحات البحث .               |
| 14     | 11. حدود البحث .                                                 |
|        | <b>الإطار النظري للبحث .</b>                                     |
|        | <b>الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية</b>                          |
| 17     | <b>المبحث الأول : ( المفهوم ، الأهمية ، المكونات و الخصائص )</b> |
| 18     | - تمهيد                                                          |
| 19-18  | - مفهوم الثقافة                                                  |
| 20-19  | - مفهوم الثقافة التنظيمية                                        |
| 21-20  | - أهمية الثقافة التنظيمية و وظائفها                              |
| 26-22  | - مكونات الثقافة التنظيمية و مستوياتها                           |

|         |                                                                                           |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 27      | - مستويات الثقافة التنظيمية                                                               |
| 28-27   | - خصائص الثقافة التنظيمية                                                                 |
| 29      | المبحث الثاني : ( مصادرها ، أنواعها ، نماذجها و مداخل قياسها )                            |
| 32-29   | - مصادر الثقافة التنظيمية                                                                 |
| 41-32   | - أنواع الثقافة التنظيمية                                                                 |
| 49-41   | - نماذج الثقافة التنظيمية و أبعادها                                                       |
| 52-49   | - مداخل قياس الثقافة التنظيمية                                                            |
|         | <b>الفصل الثالث : إدارة المعرفة</b>                                                       |
| 54      | المبحث الأول : إدارة المعرفة ( المفهوم ، الأهمية و الأنواع ، و المصادر )                  |
| 55      | - تمهيد                                                                                   |
| 56-55   | - مفهوم المعرفة                                                                           |
| 57      | - مفهوم إدارة المعرفة                                                                     |
| 59-57   | - أهمية إدارة المعرفة                                                                     |
| 62-59   | - هرمية المعرفة التنظيمية                                                                 |
| 63-62   | - دورة حياة المعرفة                                                                       |
| 68-63   | - أنواع المعرفة                                                                           |
| 70-69   | - مصادر المعرفة                                                                           |
| 71      | المبحث الثاني : إدارة المعرفة (العناصر، الأبعاد، المحددات ، المداخل ، العمليات والنماذج ) |
| 72-71   | - عناصر إدارة المعرفة                                                                     |
| 73      | - أبعاد إدارة المعرفة                                                                     |
| 75-73   | - محددات إدارة المعرفة                                                                    |
| 80-76   | - مداخل دراسة إدارة المعرفة                                                               |
| 80      | - عمليات إدارة المعرفة و نماذجها                                                          |
| 85-80   | أ- العمليات .                                                                             |
| 91-85   | ب- النماذج .                                                                              |
| 96-92   | ت- النموذج المقترح لإدارة المعرفة في منظمات الصحة العامة                                  |
|         | <b>الجزء العملي للمبحث</b>                                                                |
|         | <b>الفصل الرابع : الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات</b>                                 |
| 101-99  | المبحث الأول : لمحة عن منظمات الصحة العامة في سوريا                                       |
| 124-102 | المبحث الثاني : اختبار الفرضيات و تحليل نتائج الدراسة الميدانية                           |
| 127-125 | المبحث الثالث : النتائج و المقترحات                                                       |

|                 |         |
|-----------------|---------|
| المراجع العلمية | 135-128 |
|-----------------|---------|

### قائمة الجداول :

| رقم الجدول | العنوان                                                                                  | الصفحة |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
|            | جداول الفصل الثاني                                                                       |        |
| 1          | ملخص الدراسات السابقة العربية بين المتغيرين : الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة          | 6      |
| 2          | ملخص الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت العلاقة بين المتغيرين الثقافة والمعرفة        | 9      |
| 3          | مجمع البحث و عينته في المستشفيات المدروسة                                                | 13     |
| 4          | أهمية الثقافة التنظيمية من خلال تأثيرها في الفرد و المنظمة                               | 21     |
| 5          | معايير الحكم على قوة الثقافة التنظيمية أو ضعفها                                          | 35     |
| 6          | خصائص الثقافة القوية                                                                     | 35     |
| 7          | خصائص الثقافة الضعيفة                                                                    | 35     |
| 8          | تصنيف Rue & Byars للثقافة                                                                | 36     |
| 9          | الخصائص القوية و الخصائص الضعيفة لثقافة القوة                                            | 38     |
| 10         | الخصائص القوية و الخصائص الضعيفة لثقافة النظم و الأدوار                                  | 39     |
| 11         | الخصائص المميزة و الخصائص المظلمة للثقافة الداعمة                                        | 39     |
| 12         | الخصائص المميزة و الخصائص المظلمة لثقافة الإنجاز                                         | 40     |
| 13         | أبعاد الثقافة التنظيمية Robbins,McShane,Von Glinow                                       | 44     |
| 14         | مقارنة الاختلافات الثقافية بين فلسفة إدارة المنظمات اليابانية و إدارة المنظمات الأمريكية | 47     |
| 15         | نماذج قياس الثقافة التنظيمية                                                             | 49-48  |
| 16         | مقارنة بين المدخل الوصفي و المدخل الكمي لقياس الثقافة التنظيمية                          | 52-50  |
|            | جداول الفصل الثالث                                                                       |        |
| 17         | اتجاهات لمفهوم المعرفة                                                                   | 56     |
| 18         | مكونات المعرفة الضمنية عند بعض الباحثين                                                  | 64     |
| 19         | خصائص المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة                                                  | 65     |
| 20         | الفرق بين المعرفة الضمنية و المعلنة                                                      | 66     |

| رقم الجدول | العنوان                                                                                   | الصفحة  |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 21         | وجهات نظر بعض الباحثين حول إدارة المعرفة وفقاً للمدخل الاقتصادي                           | 76      |
| 22         | العلاقة بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري                                              | 78      |
| 23         | العمليات الأساسية و الفرعية لإدارة المعرفة عند بعض الباحثين حسب نجم                       | 82-80   |
| 24         | عمليات إدارة المعرفة لدى بعض الباحثين                                                     | 84-82   |
|            | جداول الفصل الرابع                                                                        |         |
| 25         | عدد الكادر الطبي على ملاك مستشفى المواساة                                                 | 100     |
| 26         | عدد الكادر الطبي في مستشفى الهلال الأحمر                                                  | 101     |
| 27         | أنواع الثقافة التنظيمية في المستشفيات المدروسة                                            | 102     |
| 28         | توزيع الاستبانات في المستشفيات عينة البحث و النسبة المئوية للإجابة                        | 103     |
| 29         | درجات الموافقة                                                                            | 104     |
| 30         | توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية                                              | 105-104 |
| 31         | مدى صلاحية و ثبات الأسئلة المعبرة عن مدى توفر ثقافة الجماعة في المستشفيات قيد الدراسة     | 106-105 |
| 32         | مدى صلاحية و ثبات الأسئلة المعبرة عن مدى توفر ثقافة الهرمية في المستشفيات قيد الدراسة     | 107     |
| 33         | مدى صلاحية و ثبات الأسئلة المعبرة عن مدى توفر ثقافة السوق في المستشفيات قيد الدراسة       | 108     |
| 34         | مدى صلاحية و ثبات الأسئلة المعبرة عن مدى توفر الثقافة الإبداعية في المستشفيات قيد الدراسة | 109     |
| 35         | مدى صلاحية و ثبات الأسئلة المعبرة عن مدى توفر إدارة المعرفة في المستشفيات قيد الدراسة     | 111-110 |
| 36         | توصيف أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات قيد الدراسة                           | 112     |
| 37         | ترتيب أنواع الثقافة التنظيمية وفق درجة توفرها في المستشفيات المدروسة                      | 112     |
| 38         | توصيف متغير إدارة المعرفة                                                                 | 114     |
| 39         | مدى توفر التوزيع الطبيعي في متغيرات الدراسة                                               | 115     |
| 40         | مدى تجانس متغيرات الدراسة                                                                 | 116     |
| 41         | مدى معنوية الفروقات في أنواع الثقافة التنظيمية بين مستشفيات وزارة الصحة و                 | 116     |

| رقم الجدول | العنوان                                                                            | الصفحة |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------|
|            | التعليم                                                                            |        |
| 42         | مدى معنوية نموذج أثر توفر ثقافة الجماعة على إدارة المعرفة                          | 117    |
| 43         | معاملات الانحدار لنموذج أثر توفر ثقافة الجماعة على إدارة المعرفة                   | 117    |
| 44         | القوة التفسيرية لنموذج أثر توفر ثقافة الجماعة على إدارة المعرفة                    | 117    |
| 45         | معنوية نموذج أثر توفر الثقافة الهرمية على إدارة المعرفة                            | 118    |
| 46         | معنوية معاملات نموذج الانحدار لأثر توفر الثقافة الهرمية على إدارة المعرفة          | 118    |
| 47         | القوة التفسيرية لنموذج أثر توفر الثقافة الهرمية على إدارة المعرفة                  | 118    |
| 48         | معنوية نموذج أثر توفر ثقافة السوق على إدارة المعرفة                                | 119    |
| 49         | معنوية معاملات نموذج أثر توفر ثقافة السوق على إدارة المعرفة                        | 119    |
| 50         | القوة التفسيرية لنموذج أثر توفر ثقافة السوق على إدارة المعرفة                      | 119    |
| 51         | معنوية نموذج أثر توفر الثقافة الإبداعية على إدارة المعرفة                          | 120    |
| 52         | معاملات نموذج أثر توفر الثقافة الإبداعية على إدارة المعرفة                         | 120    |
| 53         | القوة التفسيرية لنموذج أثر توفر الثقافة الإبداعية على إدارة المعرفة                | 120    |
| 54         | معنوية نموذج أثر نوع المستشفى على علاقة ثقافة الجماعة بإدارة المعرفة               | 121    |
| 55         | معاملات نموذج أثر نوع المستشفى على علاقة ثقافة الجماعة بإدارة المعرفة              | 121    |
| 56         | القوة التفسيرية لنموذج أثر نوع المستشفى على علاقة ثقافة الجماعة بإدارة المعرفة     | 122    |
| 57         | معنوية نموذج أثر نوع المستشفى على علاقة الثقافة الهرمية بإدارة المعرفة             | 122    |
| 58         | معاملات نموذج أثر نوع المستشفى على علاقة الثقافة الهرمية بإدارة المعرفة            | 122    |
| 59         | القوة التفسيرية لنموذج أثر نوع المستشفى على علاقة الثقافة الهرمية بإدارة المعرفة   | 123    |
| 60         | معنوية نموذج أثر نوع المستشفى على علاقة الثقافة الإبداعية بإدارة المعرفة           | 123    |
| 61         | معاملات نموذج أثر نوع المستشفى على علاقة الثقافة الإبداعية بإدارة المعرفة          | 123    |
| 62         | القوة التفسيرية لنموذج أثر نوع المستشفى على علاقة الثقافة الإبداعية بإدارة المعرفة | 123    |
| 63         | معنوية نموذج أثر نوع المستشفى على علاقة ثقافة السوق بإدارة المعرفة                 | 124    |
| 64         | معاملات نموذج أثر نوع المستشفى على علاقة ثقافة السوق بإدارة المعرفة                | 124    |
| 65         | القوة التفسيرية لنموذج أثر نوع المستشفى على علاقة ثقافة السوق بإدارة المعرفة       | 124    |

### قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان                                                             | رقم الشكل |
|--------|---------------------------------------------------------------------|-----------|
|        | أشكال الفصل الأول                                                   |           |
| 3      | الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة                          | 1         |
| 12     | نموذج البحث ومتغيراته                                               | 2         |
|        | أشكال الفصل الثاني                                                  |           |
| 21     | الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية                                  | 3         |
| 22     | مكونات الثقافة التنظيمية وفق هوفستيد                                | 4         |
| 23     | مكونات الثقافة التنظيمية عند McShane&Glinow                         | 5         |
| 26     | عناصر الثقافة التنظيمية بإجماع أغلب الباحثين                        | 6         |
| 27     | مستويات الثقافة التنظيمية                                           | 7         |
| 31     | مصادر الثقافة التنظيمية حسب Jones                                   | 8         |
| 31     | مصادر الثقافة التنظيمية حسب Robbnis & Judge                         | 9         |
| 36     | أنواع الثقافة التنظيمية عند Mizutani&Tomioka                        | 10        |
| 46     | جوهر فكرة أبعاد الثقافة التنظيمية و منطق تحليلها حسب نموذج هوفيستيد | 11        |
|        | أشكال الفصل الثالث                                                  |           |
| 60     | هرم المعرفة عند Raddund&Alan                                        | 12        |
| 60     | هرم المعرفة عند Spek&Spijkervet,Sveiby,Davenport                    | 13        |
| 61     | هرم المعرفة كما قدمه كل من Beckman&Liebowits                        | 14        |
| 61     | هرم المعرفة عند البيلاوي وسلامة                                     | 15        |
| 62     | هرم المعرفة كما تراه الباحثة                                        | 16        |
| 62     | حلقات دورة حياة المعرفة عند الشيمي                                  | 17        |
| 69     | مصادر الحصول على المعرفة                                            | 18        |
| 75     | محددات إدارة المعرفة                                                | 19        |
| 77     | نموذج Fleenor & Callahan لفئات الأفراد                              | 20        |
| 86     | نموذج إدارة المعرفة وفق نوناكا                                      | 21        |
| 86     | نموذج إدارة المعرفة عند نوناكا و تاكاهاشي                           | 22        |
| 87     | نموذج إدارة المعرفة عند حجازي                                       | 23        |

|     |                                                                         |    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 88  | نموذج نجم لإدارة المعرفة                                                | 24 |
| 89  | نموذج إدارة المعرفة عند دوفي                                            | 25 |
| 90  | نموذج ميورا وتاكاهاشي لإدارة المعرفة                                    | 26 |
| 91  | نموذج ديميرست لإدارة المعرفة                                            | 27 |
| 92  | نموذج مقترح لإدارة المعرفة في منظمات الصحة العامة                       | 28 |
| 113 | المتوسطات الحسابية لأنواع الثقافة التنظيمية حسب نوع المستشفى            | 29 |
| 114 | الفجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة في مستشفيات الصحة و التعليم العالي | 30 |

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الصحة العامة السورية ( ثقافة الجماعة ، الثقافة الهرمية ، الثقافة الإبداعية ، و ثقافة السوق ) في إدارة المعرفة ، و التعرف إلى : طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ( داعمة و محفزة أم لا ) في منظمات الصحة محل الدراسة ، و إلى واقع إدارة المعرفة فيها ، و فيما إذا كان هناك اختلاف في تأثير نوع الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة المعرفة باختلاف المنظمة المدروسة ، وتم تطبيق الدراسة في منظمات الصحة العامة في سوريا التابعة لوزارة الصحة و وزارة التعليم العالي متمثلة بالكادر الطبي فيها بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية ، كما تم اختيار أربع مستشفيات لتطبيق الدراسة ، وتم توزيع ( 400 ) استبانة على عينة عشوائية طبقية من العاملين من الكادر الطبي من أطباء و ممرضين و فنيين ، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل ( 293 ) ونسبة ( 72.25 % ) .

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات محل الدراسة هي الثقافة الهرمية .
  2. إن مستوى إدارة المعرفة في مستشفيات وزارة التعليم العالي أعلى من مستوى إدارة المعرفة في مستشفيات وزارة الصحة .
  3. وجود علاقة تأثير إيجابية بين أنواع الثقافة التنظيمية السائدة وبين إدارة المعرفة، حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين الثقافة الإبداعية و إدارة المعرفة ، وكان أضعفها بين الثقافة الهرمية و إدارة المعرفة .
  4. إن أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة قائم بغض النظر عن تبعية المستشفى .
- و اقترحت الدراسة تبني ثقافة تنظيمية إبداعية لإنجاح ممارسة إدارة المعرفة في القطاع الصحي الحكومي تساعد في تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال توفير الحوافز وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية ، وتوفير وسائل تكنولوجيا حديثة لحفظ المعلومات والمعرفة الجديدة، وعقد الدورات والندوات التدريبية .

## **Abstract.**

The aim of this study is to examine the relationship between the influence of the organizational culture prevailing in the Syrian public health organizations (clan culture, hierarchical culture , creative culture , and market culture) in knowledge management, and the nature of the prevailing organizational culture (supportive and stimulating) . The study was carried out in the public health organizations in Syria under the Ministry of Health and the Ministry of Higher Education, represented by the staff of the Ministry of Health and the Ministry of Higher Education. (400) questionnaires were distributed to a class sample of medical staff from doctors, nurses and technicians. The number of questionnaires recovered and valid for the analysis was (293) and (72.25% ).

The study concluded the following results:

1. The organizational culture prevailing in the hospitals under study is hierarchical culture.
2. The level of knowledge management in hospitals of the Ministry of Higher Education is higher than the level of knowledge management in hospitals of the Ministry of Health.
3. There is a positive correlation between the prevailing organizational culture and knowledge management. The strongest relationship was found between creative culture and knowledge management and weakest between hierarchical culture and knowledge management.
4. The impact of organizational culture on knowledge management exists regardless of the dependency of the hospital.

The study proposed the adoption of a creative organizational culture for the success of the knowledge management practice in the public health sector, which helps in developing and improving the services provided to citizens by providing incentives, encouraging individual and collective initiatives, providing modern technology for the preservation of information new knowledge, holding training courses and seminars .

## الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث

## 1. مقدمة عامة: General introduction

تُعد المعرفة أحد أصول المنظمة التي يمكن أن تدار لتعزيز قيمتها ، إلا أنها تختلف عن الموارد المالية بأنه يمكن إنشاؤها داخل المنظمة من خلال الأبحاث و تبادل الخبرات ، إضافة إلى ذلك عندما توزع المعرفة أو تستخدم أو يتم التشارك فيها تؤدي إلى المزيد من المعرفة . تطبق إدارة المعرفة في كل المجالات من الصناعة إلى المصارف إلى الرعاية الصحية ، و تتطلب ممارسات الرعاية الصحية الحديثة تفعيل أكبر لإدارة المعرفة و مصطلح إدارة المعرفة هو أوسع من إدارة البيانات أو إدارة المعلومات ، فالمعلومات أو البيانات هي وصف نوعي أو كمي بينما المعرفة هي نتيجة التقييم و التجريد والتوليف للمعلومات ، كما تشمل المقارنات و فرص التحسين و الاستدلالات حول الأسباب و الاقتراحات . البيانات الطبية تؤخذ من السجلات الطبية ، سجلات المستشفيات و سجلات الدولة و سجلات الإحصاءات ، يمكن تنظيم هذه البيانات لإنشاء معلومات من خلال الروابط على أساس القواسم الجغرافية المشتركة أو خصائص السكان ، هذه المعلومات تستخدم لتتبع شيء ما وينتج لدينا معرفة مكتسبة . بالإضافة إلى إجراء الأبحاث حول الأمراض و العدوى ينتج لدينا معرفة أيضاً .

تبحث منظمات الصحة العامة عن أدلة مساعدة في تبرير الإنفاق على العديد من البرامج التي تسعى لتحسين سلامة المواطنين ، علماً أن هناك قلق في جميع أنحاء العالم حول الأخطاء الطبية التي تحصل ، مما عزز الوعي بالحاجة إلى قدر أكبر من الفاعلية في أنظمة الرعاية الصحية لتقليل تلك الأخطاء و خلق ميزة تنافسية ، و زاد بالوقت نفسه من الضغط على مقدمي الرعاية الصحية لزيادة جودة الخدمات ، أي يجب على القطاع الصحي أن يكون لديه إدارة فعالة للصحة العامة و ذلك من خلال الاعتماد على إدارة المعرفة كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية و ضمان النمو و الازدهار .

لا يكمن التحدي الأكبر لإدارة المعرفة في الأدوات و لا في التكنولوجيا و إنما يكمن في الإنسان أولاً باعتبار أن الإنسان هو الحامل الأول للمعرفة و المنتج لها ، و العوامل الثقافية ثانياً ، و البنية التحتية ثالثاً.

وبالتالي إن التحديات التي تواجه إدارة المعرفة في مجال الصحة العامة قد تشمل عدم التزام القيادة الإدارية بالإضافة إلى الحواجز الثقافية ، فالثقافة التنظيمية تؤثر في سلوك العاملين و قيمهم و اتجاهاتهم ، إلا أن التأثير في الاتجاهات أكبر منه في القيم باعتبارها أرسخ منها . فإذا توفرت ثقافة تنظيمية مشجعة و داعمة و قوية أدى ذلك إلى نجاح إدارة المعرفة في مهامها . من هنا ستم دراسة علاقة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة المعرفة في منظمات الصحة العامة في سورية في هذا البحث .

## 2. الدراسات السابقة: Previous studies

استكمالاً للفائدة المرجوة من البحث ، وجدت الباحثة من المناسب إلقاء نظرة تحليلية على الجهود البحثية التي تناولت الثقافة التنظيمية ، و إدارة المعرفة كونها تمثل تراكمًا فكرياً يتيح التعرف إلى بدايات البحث و التقصي في الموضوع و المحاولات و المحاور و الأبعاد التي بحثت و من ثم استخلاص أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الجهود ، فقد أفضى المسح و التقصي المكتبي ، فضلاً عن المعلومات التي تم الحصول عليها من الشبكة الدولية للمعلومات عن حصر (11) جهد بحثي . و قد رتبت هذه الجهود ترتيباً زمنياً بدءاً من الأحدث ، بالإضافة إلى محاولة تمييز البحث الحالي عما سبق من أبحاث ، و كذلك تناول مجالات الاستفادة منها و هذا على النحو التالي :

- الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معاً.

- اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .
- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة .

الشكل رقم (1) الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة .

الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين معاً ( الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة ) :

أ- الدراسات العربية :

1 . دراسة ( داسي ، 2014 ) :

عنوان الدراسة : أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

بلغت عينة الدراسة 146 مدير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في منطقة الجنوب الشرقي .

أهداف الدراسة : من الأهداف التي سعت إلى الوصول إليها الدراسة :

- الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية و مدى فهم المديرين لها .
- كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين .

نتائج الدراسة : من النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

## 2 . دراسة ( حسوني ، 2012 ) :

عنوان الدراسة :الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة : العلاقة و الأثر دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الشركات الصناعية في الديوانية .

تمثلت عينة البحث بالمديرين العامين و مديري الأقسام و الشعب وشملت 98 فرداً من 24 شركة صناعية في الديوانية .  
أهداف الدراسة :هدفت الدراسة إلى بلوغ المقاصد الآتية :

- التأكد من وجود العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة .
- تسليط الضوء على أحد المفاهيم الإدارية التي أخذت اهتماما ملموسا خلال الفترة الماضية .
- نتائج الدراسة :من النتائج التي توصلت إليها الدراسة :
- إن المنظمة تعطي أفرادها الصلاحية الكاملة في التعامل مع المشاكل الداخلية و هذا يعتبر مؤشر إيجابي من قبل الإدارة تجاه أفراد المنظمة .
- عدم اهتمام المنظمة بجانب الانفتاح الداخلي وإزالة القيود بين الأقسام مما يؤدي إلى عرقلة تدفق المعلومات و الأفكار.
- تمتلك المنظمة مخزون معرفي ظاهر كبير يفترض أن يدار من قبل إدارة متخصصة ( إدارة المعرفة ) وهو أمر غائب حالياً عن الهيكل التنظيمي للمنظمة .
- هناك اهتمام بالغ من قبل المنظمة بتطوير الثقافات و التي تنسجم بدوها مع بيئة العمل .

## 3 . دراسة ( أبو حشيش ، 2011 ) :

عنوان الدراسة :الثقافة التنظيمية و علاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها .

بلغت عينة الدراسة 98 عضو من الهيئة التدريسية في الجامعة التي يبلغ قوامها 306 عضو.  
أهداف الدراسة :هدفت الدراسة إلى :

- الكشف عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى .
- إبراز واقع إدارة المعرفة في جامعة الأقصى .
- تحديد العلاقة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة و إدارة المعرفة .
- نتائج الدراسة :أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة :
- الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية ضعيفة .
- مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية أيضاً ضعيفة .
- إن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة .

#### 4 . دراسة ( جواد و آخرون ، 2010 ) :

عنوان الدراسة : قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج ) دراسة حالة.

بلغ حجم العينة 270 موظف و موظفة من جميع المستويات الإدارية من أصل 2700 عامل في مجموعة الاتصالات الأردنية .  
أهداف الدراسة : حاولت الدراسة الوصول إلى مجموعة أهداف منها :

- التعرف إلى تأثير عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة ، و بيان الصعوبات و المشكلات التي تواجه التطبيق الفعال لإدارة المعرفة .
  - التعرف إلى مستوى التطبيق الحالي لإدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية ( أورانج ) .
  - التعرف إلى العلاقة بين عوامل الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية ( أورانج ) .
- نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها :

- اتجاهات عينة الدراسة نحو عوامل الثقافة التنظيمية جاءت إيجابية بدرجة متوسطة ، الأمر الذي يشير إلى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة إلى المنظمات و العاملين فيها .
- اتجاهات عينة الدراسة نحو تنفيذ إدارة المعرفة جاءت إيجابية بدرجة متوسطة .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة .

#### 5 . دراسة ( عبيسات ، 2005 ) :

عنوان الدراسة : الثقافة التنظيمية و تأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة .

بلغ حجم العينة 40 شخص من العاملين في مؤسسة المناطق الحرة.

أهداف الدراسة : من الأهداف التي سعت إليها الدراسة :

- التعرف على مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين في مؤسسة المناطق الحرة .
- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة المناطق الحرة على تبادل الموارد المعرفية بين الموظفين في مؤسسة المناطق الحرة .
- الكشف عن الفروق في إجابات مجتمع الدراسة بما يساعد على إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع و تدعم تبادل الموارد المعرفية بين العاملين بدرجة عالية .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و بين مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية .
- مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين لا يختلف باختلاف كل من العمر و المؤهل العلمي والوظيفة .
- العمل الجماعي هو أقل الأبعاد دعماً و تشجيعاً لتبادل الموارد المعرفية .

وفيما يلي جدول تفصيلي يبين المتغيرات الفرعية للمتغيرين الرئيسيين المدروسين التي تناولها كل باحث في دراسته :  
الجدول (1) ملخص الدراسات السابقة العربية بين المتغيرين : الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة .

| ت | الباحث                  | تناول الثقافة التنظيمية من خلال :                                                                                                                                                                                                           | تناول إدارة المعرفة من خلال :                                                                                                                                                                                      |
|---|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | ( داسي ، 2014 )         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الرؤية المشتركة .</li> <li>- القيم التنظيمية .</li> <li>- الهيكل التنظيمي .</li> <li>- التوجه بالفريق .</li> <li>- التوجه بالأفراد .</li> <li>- الذاكرة التنظيمية .</li> </ul>                     | <p>عمليات إدارة المعرفة :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اكتساب المعرفة .</li> <li>- إنشاء المعرفة .</li> <li>- خزن المعرفة .</li> <li>- المشاركة في المعرفة .</li> <li>- تطبيق المعرفة .</li> </ul> |
| 2 | ( حسوني ، 2012 )        | الثقافة التنظيمية بمفهومها العام .                                                                                                                                                                                                          | <p>أنواع المعرفة :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة ظاهرة .</li> <li>- معرفة ضمنية .</li> </ul>                                                                                                  |
| 3 | ( أبو حشيش ، 2011 )     | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ثقافة بيروقراطية .</li> <li>■ ثقافة القوة .</li> <li>■ ثقافة إبداعية .</li> <li>■ ثقافة التعاطف الإنساني .</li> <li>■ ثقافة الإنجاز .</li> </ul>                                                   | <p>مستوى إدارة المعرفة :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ضعيف .</li> <li>■ جيد .</li> </ul>                                                                                                           |
| 4 | ( جواد و آخرون ، 2010 ) | <p>عوامل الثقافة التنظيمية المتمثلة بـ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نظم المعلومات .</li> <li>- الهيكل التنظيمي .</li> <li>- أنظمة الحوافز .</li> <li>- العمليات .</li> <li>- العاملون .</li> <li>- القيادة .</li> </ul>   | <p>عمليات إدارة المعرفة :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- توليد المعرفة .</li> <li>- التشارك في المعرفة .</li> <li>- تطبيق المعرفة .</li> </ul>                                                       |
| 5 | ( عبيسات ، 2005 )       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الثقة .</li> <li>- العمل الجماعي .</li> <li>- الرؤية المشتركة .</li> <li>- اللغة والقصص والحكايات</li> <li>- المشتركة .</li> <li>- ممارسات الإدارة .</li> <li>- أهم المعايير الثقافية .</li> </ul> | <p>عمليات إدارة المعرفة :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تبادل الموارد المعرفية .</li> </ul>                                                                                                         |

المصدر : من إعداد الباحثة .

## ب- الدراسات الأجنبية :

### 1. دراسة (Shirley,2017) :

عنوان الدراسة : أساس لفهم تبادل المعرفة : الثقافة التنظيمية التعلم غير الرسمي في بيئة العمل دعم الأداء و إدارة المعرفة .

#### **A Foundation For Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture Informal Workplace Learning, Performance Support, And Knowledge Management.**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي .

أهداف الدراسة : التعرف على بعض الطرق التي يمكن للمنظمات أن تعززها لدفع العاملين إلى توليد المعرفة و التشارك فيها ، و تحويل التعلم غير الرسمي في بيئة العمل إلى معرفة ذات قيمة يمكن مشاركتها في جميع أنحاء المنظمة .

نتائج الدراسة : من النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- تدرك المنظمات أهمية المعرفة الموجودة في رأس مالها البشري ( العاملين ) في خلق قوة اقتصادية ، و أن هذه المعرفة هي التي تجعل المنظمة قادرة على المنافسة .
- على المنظمات أن تكون قادرة على تحديد بعض الأدوات التي يمكن للعاملين الاستفادة منها في التشارك بالمعرفة .
- يجب على المنظمات فهم الثقافة التنظيمية و ما إذا كانت تدعم التشارك بالمعرفة .

### 2. دراسة (Paliszkiewicz , et al ,2017) :

عنوان الدراسة : دور عمليات إدارة المعرفة على الثقافة التنظيمية .

#### **The role of knowledge management processes on organizational culture.**

بلغ حجم العينة 77 موظف في أكبر مدن جورجيا وهي العاصمة تبليسي و مدينة كوتايسي

أهداف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أي عمليات إدارة المعرفة متمثلة بـ ( اكتساب المعرفة ، نشر المعرفة ، تخزين المعرفة ، و تطبيق المعرفة ) هي الأكثر ارتباطاً بالثقافة التنظيمية .

نتائج الدراسة : إن عملية نشر المعرفة هي العملية الوحيدة المرتبطة بالثقافة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً .

### 3. دراسة (Brdulak,2016) :

عنوان الدراسة : الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة في السلطة القضائية البولندية .

#### **Organizational Culture and Knowledge Management in the Polish Judiciary.**

بلغ حجم العينة 1250 عامل في القضاء البولندي من مختلف المستويات الإدارية .

أهداف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التأكد من الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة ، و ذلك بالتطبيق على المحاكم البولندية .

نتائج الدراسة : أفضت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن للثقافة التنظيمية دور هام في إدارة المعرفة ، كما أن الثقافة في المحاكم البولندية لا تدعم إدارة المعرفة .

4. دراسة ( Viriyakul,2011 ) :

عنوان الدراسة :ثقافة المنظمة و أثرها في إدارة المعرفة من أجل فاعلية المنظمة: دراسة حالة في منطقة Chachoengsao الصناعية .

**Organization Culture Affecting Knowledge Management for Organization Effectiveness : A Case Study of Industrial Entities in Chachoengsao Industrial Estate .**

بلغت عينة البحث 106 من مديري الموارد البشرية في المدن الصناعية في مقاطعة Chachoengsao .

أهداف الدراسة : الهدف الأول هو دراسة تأثيرات الثقافة التنظيمية في مجال إدارة المعرفة لتحسين فاعلية المنظمة و الهدف الثاني هو تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة و فاعلية المنظمة .

نتائج الدراسة : من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين ثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة ، كما يوجد علاقة طردية بين إدارة المعرفة و فاعلية المنظمة .

5. دراسة ( Tahir , et al , 2010 ) :

عنوان الدراسة :ممارسات إدارة المعرفة: دور الثقافة التنظيمية.

**Knowledge Management Practices : Role Of Organizational Culture .**

بلغ حجم عينة الدراسة 813 موظف من شركات أمريكية ( شركات البرمجيات ، الاتصالات ، البترول ، النقل و المصارف ) من مستويات إدارية مختلفة

أهداف الدراسة :هدفت الدراسة إلى كشف دور سمات الثقافة التنظيمية في خلق المعرفة ، بالإضافة إلى كشف دور هرمية المستويات الإدارية في ممارسات إدارة المعرفة .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن التعاون يؤثر في خلق المعرفة من خلال زيادة تبادل المعارف ، و أن هناك تأثير للمستويات الإدارية في عملية إدارة المعرفة حيث تختلف مستويات الإدارة العليا اختلافا كبيرا عن المستويات الوسطى والدنيا في الطريقة التي يتم إتباعها لخلق المعرفة .

6. دراسة ( Palanisamy,2008 ) :

عنوان الدراسة :الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالتطبيق على منظمات أمريكا الشمالية .

**Organizational Culture and Knowledge Management in ERP Implementation**

شملت عينة الدراسة 970 شخص من 36 منظمة مختلفة في أمريكا الشمالية .

أهداف الدراسة : هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية و عمليات إدارة المعرفة في منظمات أمريكا الشمالية .

نتائج الدراسة :أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤثر على عمليات إدارة المعرفة كما أكدت على تحفيز العاملين للعمل على خلق المعرفة و نقلها وتطبيقها بطريقة جماعية حتى وان كانت بيئة العمل بشكل الأمثل فبدون تقديم الحوافز فغن التزام العاملين تجاه المشاركة بالمعرفة لن يكون بالشكل المطلوب .

و فيما يلي جدول تفصيلي يبين المتغيرات الفرعية للمتغيرين الرئيسيين التي تناولها كل باحث في دراسته  
الجدول(2) ملخص الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت العلاقة بين المتغيرين : الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة .

| ت | الباحث                        | تناول الثقافة التنظيمية من خلال                                                    | تناول إدارة المعرفة من خلال                                                                                                                                           |
|---|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | (Shirley,2017)                | - مفهومها العام .                                                                  | عمليات إدارة المعرفة :<br>- توليد المعرفة .<br>- التشارك بالمعرفة .                                                                                                   |
| 2 | (Paliszkiewicz , et al ,2017) | - القيم التنظيمية .                                                                | عمليات إدارة المعرفة :<br>- اكتساب المعرفة .<br>- نشر المعرفة .<br>- تخزين المعرفة .<br>- تطبيق المعرفة .                                                             |
| 3 | (Brdulak,2016)                | - القيم .<br>- الرموز .<br>- اللغة .<br>- القيادة .<br>- الأهداف .<br>- العمليات . | عمليات إدارة المعرفة :<br>- تخزين المعرفة .<br>- تطبيق المعرفة .                                                                                                      |
| 4 | (Viriyakul,2011 )             | - التعاون .<br>- الابتكار .<br>- القيادة .                                         | عمليات إدارة المعرفة :<br>- تحديد و استحواذ المعرفة .<br>- خلق المعرفة .<br>- نقل المعرفة .<br>- تطوير المعرفة .<br>- الاستفادة من المعرفة .<br>- الاحتفاظ بالمعرفة . |
| 5 | Tahir, et al , 2010)<br>(     | سمات الثقافة التنظيمية :<br>- التعاون .<br>- الرسمية .<br>- الثقة .<br>- التعلم .  | عمليات إدارة المعرفة :<br>- خلق المعرفة .                                                                                                                             |

| ت | الباحث            | تناول الثقافة التنظيمية من خلال | تناول إدارة المعرفة من خلال                                                                                                   |
|---|-------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | (Palanisamy,2008) | - أنظمة الحوافز و المكافآت      | عمليات إدارة المعرفة :<br>- خلق المعرفة .<br>- تخزين المعرفة .<br>- استرجاع المعرفة .<br>- نقل المعرفة .<br>- تطبيق المعرفة . |

المصدر : من إعداد الباحثة .

### أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة :

- تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة جميعها من حيث تناولها لأثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة .
- جرت تلك الدراسات في منظمات صناعية و خدمية على حد سواء .
- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها طبقت على منظمات الصحة العامة في سورية و هو ما لم تتناوله أي من تلك الدراسات .

### مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

- من خلال عرض الدراسات السابقة تمكنت الباحثة من الاستفادة من الجوانب التالية :
- تحديد مشكلة البحث .
- تحديد أبعاد متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية .
- ساعدت في كتابة الإطار النظري للبحث ممثلاً بالثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة .
- تحديد الوسائل الإحصائية المناسبة التي تلائم معالجة البيانات و المعلومات للدراسة الحالية .
- الاهتمام إلى بعض المراجع العربية والأجنبية و المواقع الإلكترونية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة .
- الاعتماد على مقياس OCAI في تقييم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات المدروسة و بالتالي وضع أداة الدراسة .

### 3. مشكلة البحث: Research problem:

يعتمد تقديم مستوى مناسب من الخدمات الصحية في منظمات الصحة العامة في جزء كبير منه على العنصر البشري المؤهل علمياً و معرفياً و خبرة منتج تلك الخدمة و مقدمها بأن واحد ، و تعد منظمات الصحة العامة من المنظمات التي يجب أن تهتم بإدارة المعرفة من حيث إنتاجها ، و مشاركتها و تطبيقها أو نشرها. نظراً لأهمية المعرفة في أداء رسالة تلك المنظمات و استراتيجيتها ، لذلك يطلق بيتر دراكر على منظمات المستقبل منظمات المعرفة و العاملون فيها بصناع المعرفة ، و تعد منظمات الصحة العامة أحدها ، وللوصول إلى منظمة المعرفة لا بد من توافر مقومات وجودها التي منها وجود ثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة

لإدارة المعرفة ، ثقافة تنظيمية ذات خصائص مميزة تنظر إلى المورد البشري نظرة استراتيجية معاصرة على أنه أصل معرفي و أصل جميع أصول المنظمة ، ومن هنا يمكن حصر مشكلة الدراسة بالإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

**ما هو أثر الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الصحة العامة في إدارة المعرفة في تلك المنظمات ؟**

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الصحة العامة محل الدراسة ؟
- ما هو واقع إدارة المعرفة في منظمات الصحة العامة محل الدراسة ؟
- هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الصحة العامة محل الدراسة في إدارة المعرفة ؟
- هل يختلف تأثير الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة باختلاف المنظمات المدروسة ؟

#### **4.فرضيات البحث :Search Hypotheses**

بغية حل مشكلة البحث و تحقيقاً لأهدافه تم وضع الفرضيات التالية :

**1/4 الفرضية الأولى :** يوجد فروق معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة و تلك السائدة في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي .

**2/4 الفرضية الثانية :** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنوع الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة المعرفة في المستشفيات المدروسة .  
و يتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية :

- 1/2/4 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لثقافة الجماعة في إدارة المعرفة في المستشفيات المدروسة .
- 2/2/4 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة الهرمية في إدارة المعرفة في المستشفيات المدروسة .
- 3/2/4 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة الإبداعية في إدارة المعرفة في المستشفيات المدروسة .
- 4/2/4 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لثقافة السوق في إدارة المعرفة في المستشفيات المدروسة .

**3/4 الفرضية الثالثة :** لنوع المستشفى تأثير في علاقة أنواع الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة .  
ويتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية :

- 1/3/4 لنوع المستشفى تأثير في علاقة ثقافة الجماعة بإدارة المعرفة .
- 2/3/4 لنوع المستشفى تأثير في علاقة الثقافة الهرمية بإدارة المعرفة .
- 3/3/4 لنوع المستشفى تأثير في علاقة الثقافة الإبداعية بإدارة المعرفة .
- 4/3/4 لنوع المستشفى تأثير في علاقة ثقافة السوق بإدارة المعرفة .

#### **5.أهداف البحث :Research objectives**

**1/5 الهدف الرئيسي للبحث:** هو اختبار علاقة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الصحة العامة في إدارة المعرفة في تلك المنظمات .

## 2/5 الأهداف الفرعية للبحث :

- التعرف إلى طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ( داعمة و محفزة أم لا ) في منظمات الصحة العامة محل الدراسة .
- التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في منظمات الصحة العامة محل الدراسة .
- معرفة فيما إذا كان هناك اختلاف في تأثير نوع الثقافة التنظيمية السائدة في إدارة المعرفة باختلاف المنظمة المدروسة .

## 6. أهمية البحث: Research importance:

تكمن أهمية البحث من الناحيتين التاليتين :

### أ- الأهمية النظرية :

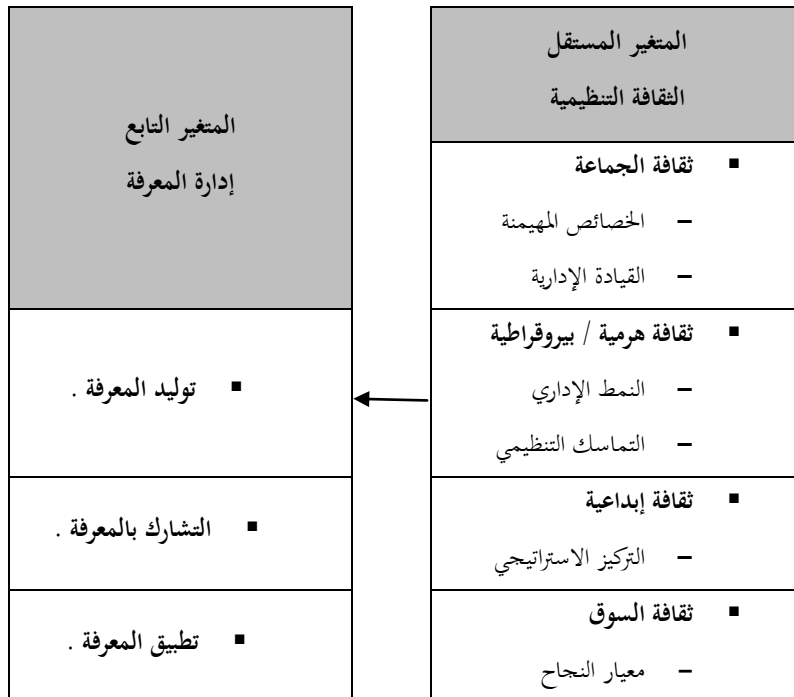
تكمن أهمية البحث من أنه يرتبط بكل من نظريتي المعرفة و إدارة المعرفة من ناحية و ثقافة المنظمة من ناحية ثانية و ستحاول الباحثة إيجاد علاقة بينهما و كيفية الاستفادة منهما في البحث .

### ب- الأهمية العملية :

تتمثل في النتائج التي سوف تتوصل إليها من اختبار الفرضيات ، و بالتالي من التوصيات و المقترحات التي قد تسهم في معالجة نقاط الضعف سواء في الثقافة التنظيمية السائدة أم في إدارة المعرفة ، و كذلك تعزيز نقاط القوة في كليهما إن وجدت .

## 7. نموذج البحث و متغيراته : Research model

الشكل ( 2 ) نموذج البحث و متغيراته .



المصدر : من إعداد الباحثة .

## 8. منهجية البحث: Research Methodology

**1/8 أسلوب ( منهج البحث ) :** اعتماداً على ما سبق و بما أن العلاقة بين المتغيرات المدروسة هي علاقة جدلية قائمة ، و هدف البحث هو اختبار علاقة التأثير المحتملة بين متغيرات الظاهرة المدروسة، لذلك اعتمدت الباحثة على الأسلوب الاستنتاجي Deductive method ، كونه الأسلوب المناسب للدراسة ، لأنه يعتمد على نظرية علمية ، و بالتالي هناك فرضيات علمية تنتهي بنتائج جزئية قد تكون متضمنة في الكليات أو المقترحات الكبرى . لذلك تم اختبار الفرضيات التي تربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة فإما أن يتم إثبات الفرضيات أو نفيها أو تعديلها .

**2/8 مصادر جمع البيانات :** اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على مصدرين رئيسيين هما :

- المصادر الثانوية : بالرجوع إلى أدبيات الفكر الإداري المعاصرة من كتب و مجالات علمية متخصصة التي تناولت متغيرات البحث .

- المصادر الأولية : اعتمدت الباحثة على الاستبانة بوصفها الأداة المناسبة في جمع البيانات و تحليلها .

## 9. مجتمع البحث وعينته: Research community and sample

**1/9 مجتمع البحث :** تم تطبيق البحث في منظمات الصحة العامة في سوريا التابعة لوزارة الصحة و التعليم العالي ، متمثلة بالكادر الطبي فيها وذلك بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية .<sup>1</sup>

**2/9 عينة البحث :** تم اختيار أربع مستشفيات لإجراء الدراسة ، فقد تم اختيار مستشفى المواساة لأنها المستشفى رقم واحد في مستشفيات التعليم العالي ، و مستشفى البيروني لأنها صرح علمي و مركز أبحاث مختص بالأورام ، و تم اختيار مستشفى المجتهد و الهلال الأحمر كونهما من أكبر المستشفيات التابعة لوزارة الصحة و تقدم خدمات طبية لعدد كبير من المواطنين ، و تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين من الكادر الطبي من أطباء وممرضين وفنيين بمعدل 100 مفردة من كل مستشفى و مجموع قدره 293 مفردة من الاستبانات الصالحة للتحليل

جدول رقم ( 3 ) مجتمع البحث و عينته في المستشفيات المدروسة .

| المستشفى         | عدد الاستبانات الموزعة | عدد الاستبانات المسترجعة | عدد الاستبانات المستبعدة | عدد الاستبانات الصالحة للتحليل | النسبة المئوية للإجابة |
|------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|------------------------|
| المواساة الجامعي | 100                    | 85                       | 7                        | 78                             | %85                    |
| البيروني الجامعي | 100                    | 76                       | 11                       | 65                             | %76                    |
| الهلال الأحمر    | 100                    | 89                       | 6                        | 83                             | %89                    |
| المجتهد          | 100                    | 72                       | 5                        | 67                             | %72                    |
| المجموع          | 400                    | 322                      | 27                       | 293                            |                        |
|                  |                        |                          | %73.25                   |                                |                        |
|                  |                        |                          | %80.5                    |                                |                        |

المصدر : من إعداد الباحثة .

<sup>1</sup> لم تستطع الباحثة من الحصول على العدد الإجمالي للعاملين في المستشفيات المدروسة ( باستثناء مستشفى المواساة و مستشفى الهلال الأحمر ) و ذلك بسبب منع إدارة المستشفيات الباحثة من الاطلاع على السجلات الرسمية .

## 10. التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث: Definitions of procedural search terms:

لأغراض البحث تم اعتماد التعريفات الإجرائية التالية :

**منظمات الصحة العامة :** و هي المنظمات التي تُعنى بموضوع صحة المواطن والتي تمتلكها و تديرها الحكومة وفق اللوائح والأنظمة التي تحكم سير العمل فيها .

**الثقافة التنظيمية :** وهي مزيج من القيم والمعتقدات و الأعراف و الافتراضات المشتركة التي توجه سلوكيات العاملين في منظمات الصحة العامة نحو أهدافها و التي تنعكس في ثقافة الجماعة أو الثقافة البيروقراطية أو الإبداعية أو ثقافة السوق بما يدعم عمليات إدارة المعرفة في تلك المنظمات و يساعدها في تقديم خدمات الرعاية الصحية بفاعلية و كفاءة .

**إدارة المعرفة :** هي عملية منظمة و مستمرة تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع بقية الإدارات الأخرى في المنظمة و تتضمن ثلاث عمليات أساسية هي : توليد ، و تبادل ، و تطبيق المعرفة لاستخدامها في رفع مستوى أداء العمل و كفاءته <sup>1</sup>.

## 11 . حدود البحث : search limits:

✓ الحدود النظرية ( العلمية ) : تتمثل في دراسة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية متمثلة بـ ( ثقافة الجماعة ، الثقافة الهرمية أو البيروقراطية ، الثقافة الإبداعية ، وثقافة السوق ) في إدارة المعرفة متمثلة بـ ( توليد المعرفة ، التشارك في المعرفة ، و تطبيق المعرفة ) .

✓ الحدود المكانية : تم إجراء البحث في منظمات الصحة العامة في دمشق و ريفها ( مستشفيات تعليميين تابعين لوزارة التعليم العالي ومستشفيات تابعين لوزارة الصحة ) فقط دون التطرق في البحث لبقية المستشفيات العاملة في سوريا .

✓ الحدود الزمانية : طبقت الدراسة خلال عام 2012 – 2017 .

<sup>1</sup> الباحثة .

## الإطار النظري للبحث

## الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

## الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

### المبحث الأول : الثقافة التنظيمية ( المفهوم ، الأهمية ، المكونات و الخصائص )

- تمهيد .
- مفهوم الثقافة .
- مفهوم الثقافة التنظيمية .
- أهمية الثقافة التنظيمية و وظائفها .
- مكونات الثقافة التنظيمية .
- مستويات الثقافة التنظيمية .
- خصائص الثقافة التنظيمية .

### المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية ( مصادرها ، أنواعها ، نماذجها و مداخل قياسها )

- مصادر الثقافة التنظيمية .
- أنواع الثقافة التنظيمية .
- نماذج الثقافة التنظيمية و أبعادها .
- مداخل قياس الثقافة التنظيمية .

## المبحث الأول : الثقافة التنظيمية ( المفهوم ، الأهمية ، المصنوعات و الخصائص )

### تمهيد : Preface

استحوذت الثقافة التنظيمية على درجة عالية من الأهمية خلال العقدين الأخيرين من الألفية الثانية من قبل الباحثين والمديرين وبصورة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية , من أجل التعرف على الأسباب الكامنة وراء عدم مقدرة الشركات الأمريكية على مجاراة الشركات اليابانية التي ظهرت للمحللين وكأنها مختلفة تماماً عن الشركات الأمريكية والشركات الأخرى في العالم , فقد كان النجاح فيها مبنياً على مبادئ وقيم مختلفة , فكل ثقافة تقوم على مقدمات معينة يرى أصحابها أنها كفيلة بتحقيق النجاح المنشود, فمثلاً يرى (ThomanJ.Wafson) مؤسس شركة IBM أن ثقافة منظمته يجب أن تقوم على ثلاثة عناصر أساسية هي : وجوب احترام جميع الأفراد العاملين والتعامل معهم على النحو الذي يحفظ كرامتهم , وإنجاز جميع المهام بطريقة متميزة , وحصول الزبون على أفضل خدمة ممكنة . وثقافة شركة Pepsi Cola التي تؤكد على المنافسة بدلاً من التميز , كما هو الحال في شركة IBM , إذ تؤكد الإدارة العليا على أهمية التفوق على منافسها الرئيسي في السوق شركة Coia-Coca وزيادة حصتها السوقية و إذا ما أخفق المديرون في ذلك فإنهم معرضون للطرد من الشركة . وثقافة شركة J.C Penny Co التي تؤكد على سبع عوامل ثقافية هي : تقديم الخدمة للعموم لزيادة الرضا , التدريب المستمر للأفراد العاملين , التركيز على العلاقات الإنسانية , المكافأة المعتمدة على المشاركة واختيار السياسات والطرائق والتصرفات وفق صحتها وعدالتها . وفي الوقت الذي يلاحظ فيه تركيز ثقافة IBM على التميز يلاحظ تركيز ثقافة Pepsi Co على التنافس , وتركيز ثقافة J.C Penny Co على العدالة .

مما تقدم يتضح أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بما التي تعد بمثابة عنصر من عناصر النجاح الأساسية لهذه المنظمة دون سواها من المنظمات , وهو ما قد يؤثر بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى المرتبطة بما مثل إدارة المعرفة التي سوف نناقشها في هذا البحث .<sup>1</sup>

### 1 . مفهوم الثقافة : The concept of culture

قدم العديد من الكتاب و الباحثين تعريفات مختلفة للثقافة بمفهومها العام , حيث عرفها تايلور Taylor وفق ما يرى ( العميان , 2010 )<sup>2</sup> بأنها : ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع , بينما يراها لينتون Linton بأنها : مجموعة السلوكيات التي يتعلمها الأفراد في أي مجتمع من الكبار و تنتقل منهم إلى الأجيال القادمة , كما يعرفها قاموس راندوم Random على أنها : طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل إلى جيل .

لاحظ العميان من خلال التعريفات السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي :

- القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد .
- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أم خارجية .

<sup>1</sup> الباحثة من خلال الاطلاع على العديد من الأدبيات الخاصة بالثقافة التنظيمية و المتوفرة على المواقع الالكترونية .  
<sup>2</sup> محمود , العميان . ( 2010 ) . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . دار وائل للنشر , عمان , الطبعة الخامسة , ص 309 .

- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

تري الباحثة أن الفرد يحمل ثقافة المجتمع التي تعلمها منه ، و عندما يبدأ العمل في منظمة ما سرعان ما يتعلم ثقافة تلك المنظمة ، و التي قد تختلف عن ثقافة المجتمع في العديد من مكوناتها ، و هو ما سنبينه في الفقرات القادمة .

## 2 . مفهوم الثقافة التنظيمية : Organizational Culture Concept

ينظر الكتاب والباحثون المعنيون بالسلوك التنظيمي إلى مصطلح الثقافة التنظيمية بوصفه أحد المتغيرات المهمة المؤثرة في سلوك الأفراد وشعورهم بالاستقرار والإحساس بالهوية التنظيمية مبتعدين في ذلك عن علماء النفس الذين يؤمنون بأن سلوك الأفراد ما هو إلا انعكاس لأنماط شخصياتهم، وقد لوحظ من خلال مراجعة الأدبيات عدم وجود اتفاق تام بين الباحثين على معنى مصطلح الثقافة التنظيمية حيث أشار (الموسي، 2006) <sup>1</sup> إلى وجود 162 تعريف للثقافة التنظيمية مما يعكس تنوعاً و اتساعاً لهذا المفهوم ، نستعرض فيما يلي بعض تلك التعريفات : يرى (Hodge&Anthony,1991) <sup>2</sup> أنها تمثل مزيجاً من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعايير والتوقعات التي يحملها الأفراد و يمارسونها في منظمة معينة أو مجموعة فرعية منها وبالشكل الذي يجعل منها موجهاً للسلوك و أداة لحل المشكلات. وعرفها (Gupta &Govindarajan,2000) <sup>3</sup> بأنها : بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد وتعرف أنواع الناس الذين سيلائمون المنظمة للقيام بالأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة كما أنها تؤثر في كيفية تفاعل الناس مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها. وعرفها (Jones,2004) <sup>4</sup> بأنها : مجموعة من القيم المشتركة والمعايير التي تضبط تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم داخل المنظمة ومع الموردين والزبائن والأفراد الآخرين خارج المنظمة . ويرى ( الدوري و آخرون ، 2004) <sup>5</sup> أن الثقافة التنظيمية تعكس رسالة المنظمة وأهدافها وقيم المؤسسين إذ وصفها بكونها : تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة والفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن. و عرفها (Hofestede,2005) <sup>6</sup> بأنها : البرجة المشتركة للعقل الإنساني والتي تميز أفراد المنظمة عن غيرهم في المنظمات الأخرى كما عرفها (Robbins & Judge,2009) <sup>7</sup> بأنها : نظام من المعايير المشتركة التي يحتفظ بها الأفراد التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى بينما يرى.وعبر (Mc Shane & Von Glinom,2009) <sup>8</sup> عن الثقافة التنظيمية: بالقيم والافتراضات المشتركة بين أعضاء المنظمة التي توجههم نحو الطريقة الصحيحة لفعل الأشياء وهي بمثابة ال DNA للمنظمة . كما عرفها (Mailland&Thomson,2014) <sup>9</sup> بأنها شخصية المنظمة التي تحدد السلوك والروابط المناسبة و تحفز الأفراد من خلال جوانبها من قيم و اعتقادات و مدركات وافتراضات و قواعد ومعايير و أنماط سلوكية مشتركة .

<sup>1</sup> جمال الدين ، الموسي . (2006) . الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير . الاسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية . ص 23 .

<sup>2</sup> Hodge ,J.& Anthony , P .(1991) .Organization theory : A strategic approach .fourth Edition , Allyne & bacon ,Inc. p84.

<sup>3</sup> Gupta,K. &Govindarajan,V.(2000).Knowledge Management Social Dimension : Lessons from Nucor Steel . Sloan management review 42. p73. available at : <http://sloanreview.mit.edu>.

<sup>4</sup> Jones,G.(2004). organizational theory,Design and change . fourth Edition , New Jersey : Prentice Hall. p195.

<sup>5</sup> معتز الدوري ، عبد الرزاق الشمري ، و انتظار جاسم . (2004) . إدارة المعرفة و أثرها في تحفيز اتخاذ القرار الاستراتيجي ، جامعة الزيتونة الأردنية ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع ، إدارة المعرفة في العالم العربي ، عمان . ص 168.

<sup>6</sup> Hofested,G.(2005).Culture and Organizations : Software of the Mind.2<sup>nd</sup> Edition.the McGraw.Hill companies.p241.

<sup>7</sup> Robbins,P. & Judge,T.(2009).Organizational Behavair.13<sup>th</sup>ed,New Jersey : Prentice Hall. p 573.

<sup>8</sup> Mc Shane,S. & Von Glinom, M.(2009). Organizational Behavair essentials.second Edition.the McGraw.Hill international Edition. P276.

<sup>9</sup> Maitland,A.Thomson,P.(2014).Future work changing organizational culture for the new world for work .MPS limited,Chennai,India.2<sup>nd</sup> Edition. P118.

نرى مما تقدم من تعريفات خاصة بالثقافة التنظيمية أن هناك قاسم مشترك بينها على الرغم من اختلافها وهو عنصر القيم و المعتقدات و الافتراضات ، ومن هنا تعرف الباحثة الثقافة التنظيمية في منظمات الصحة العامة التعريف الإجرائي التالي :

**الثقافة التنظيمية : هي مزيج من القيم و المعتقدات و الأعراف و الافتراضات المشتركة التي توجه سلوكيات العاملين في منظمات الصحة العامة نحو أهدافها بما يدعم عمليات إدارة المعرفة في تلك المنظمات و يساعدها في تقديم خدمات الرعاية الصحية بفاعلية وكفاءة .**

### 3. أهمية الثقافة التنظيمية: The importance of organizational culture

إن وجود ثقافة تنظيمية مميزة يساعد على تحقيق العديد من الفوائد كما أنها تعكس أشكال التأثير في أداء الأفراد وأداء المنظمة وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيقها العديد من الفوائد التي يمكن إجمالها بما يلي كما يراها كل من (Robbins,Judge,2009)<sup>1</sup> و (خيرى ، 2010)<sup>2</sup> :

- تحديد أبعاد الاختلافات بين المنظمة و المنظمات الأخرى بما يمنح أفراد المنظمة شعوراً بالهوية التنظيمية وتحقيق الاستقرار الوظيفي . أي أنها تعبر عن الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها فهي مصدر فخر و اعتزاز إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار و التميز و الريادة و احترام الفرد و تقديره .
  - تنمية الولاء والانتماء للمنظمة بحيث تصبح مصلحتها فوق الاهتمامات الشخصية للفرد .
  - التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة ، وتحديد الأولويات الإدارية ، فالثقافة الواضحة والقوية تمد الأفراد برؤية واضحة للطريقة التي تتم بها الأشياء . فهم لا يؤدون أدوارهم فرادى كما يشتهون بل في إطار تنظيمي واضح ، فهي بذلك تعد بمثابة دليل موجه ومرشد للإدارة و العاملين كونها توضح لهم السلوك المرغوب الواجب إتباعه .
  - تعزيز الأدوار القيادية و الإرشادية المرغوب فيها ، وترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية . كما توفر الثقافة التنظيمية آلية منطقية للرقابة والتوجيه من خلال إرشاد الأفراد وتشكيل اتجاهاتهم و سلوكياتهم بما يتفق مع الثقافة السائدة .
  - تحديد معايير الاستقطاب والاختيار و الترقية و الاستغناء عن العاملين .
  - تعد بمثابة نظام اجتماعي متفاعل حيث تضيق الفجوة بين معتقدات الأفراد و أفعالهم ، كونها تعمل تساعد على ربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض .
- وبضيف(عساف ، 1994)<sup>3</sup> إلى ما سبق أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في أنها تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد و الجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته ، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه ، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم السلوك التنظيمي و توجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة .
- و يشير(Kreinter& Kinicki,1992)<sup>4</sup> بأن الثقافة التنظيمية تحقق أربعة أهداف هي :
- تعطي الأفراد العاملين في المنظمة هوية منظمة .
  - تسهل الالتزام الجماعي .

<sup>1</sup> Robbins,P. & Judge,T,(2009).OP Cit.p583 .

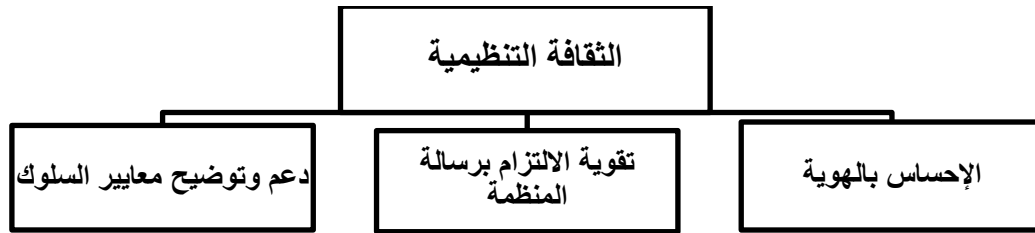
<sup>2</sup> أسامة ، خيرى .(2010) . التميز التنظيمي . دار الراجية لنشر والتوزيع ، المملكة الهاشمية ، الأردن . ص 71 – 72 .

<sup>3</sup> عبد المعطي ، عساف . ( 1994 ) . السلوك الإداري ( التنظيمي ) في المنظمات المعاصرة . دار وائل للنشر . عمان . ص 90 .

<sup>4</sup> Kreinter,R.& Kinicki,A.(1992).Organizational Behavior .Second Edition ,Homewood. p182.

- تعزز استقرار النظام الاجتماعي .
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على تفسير الأمور من حولهم .
- ويرى كل من ( جرينبرج و بارون ،2004)<sup>1</sup> و (Mc Shane & Von Glinom,2009)<sup>2</sup> أن أهمية الثقافة التنظيمية مستمدة من الوظائف الأساسية التي تقوم بها وهي:
- تزود المنظمة والعاملين بالإحساس بالهوية : فكلما كان من السهل التعرف على القيم التي تسود في المنظمة كان من ارتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها .
- دعم الالتزام برسالة المنظمة : غالباً ما ينحصر اهتمام العاملين ويتركز تفكيرهم حول ما يؤثر فيهم شخصياً , في حين إذا شعروا بانتمائهم القوي للمنظمة بفعل الثقافة التنظيمية السائدة عندها يعطون الأولوية لاهتمامات المنظمة ويرون أن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم .
- دعم وتوضيح معايير السلوك : تعد هذه الوظيفة غاية في الأهمية بالنسبة للعاملين الجدد , كما أنها مهمة بالنسبة للعاملين القدامى , فالثقافة توجه أقوال العاملين و أفعالهم وهي بذلك تحدد بوضوح ما يجب قوله وفعله في كل موقف من المواقف , مما يحقق الاستقرار في السلوك المتوقع من العاملين في الأوقات المختلفة .

الشكل ( 3 ) الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر : جرينبرج,جيرالد ,بارون,روبرت،(2004). إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة الرفاعي، اسماعيل بسيوني، الرياض، دار المريخ للنشر، ص 631 .  
من خلال ما تقدم يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية من خلال تأثيرها في كل من الفرد و المنظمة كما يلي :

جدول (4) أهمية الثقافة التنظيمية و تأثيرها في الفرد و المنظمة

| أثر الثقافة التنظيمية في المنظمة                       | أثر الثقافة التنظيمية في الفرد         |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| ❖ دعم وتوضيح معايير السلوك في المنظمة .                | ❖ تحقيق الدافعية .                     |
| ❖ دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة .                      |                                        |
| ❖ تحقيق الفاعلية التنظيمية .                           | ❖ تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة . |
| ❖ دعم المنظمة بوصفها نظام اجتماعي .                    |                                        |
| ❖ تحديد النمط الإداري السائد في المنظمة .              | ❖ تنمية الشعور بالأمان .               |
| ❖ إحداث التغيير و دعم عمليات التطوير و إدارة المعرفة . | ❖ تنمية روح الإبداع و المبادرة .       |
| ❖ تحقيق الجودة الشاملة .                               |                                        |

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسة النظرية السابقة .

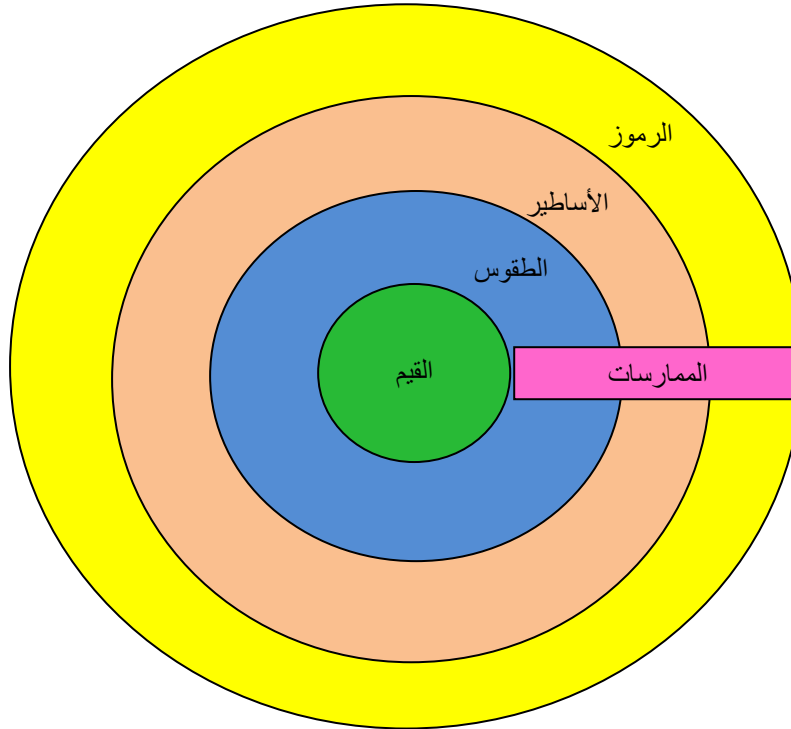
<sup>1</sup> جرينبرج , جيرالد , بارون , روبرت ،(2004) . إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة الرفاعي , اسماعيل بسيوني , دار المريخ للنشر, الرياض , ص 631 .

<sup>22</sup> Mc Shane,S. & Von Glinom, M.(2009).Op Cit . pp279-280 .

#### 4. مكونات الثقافة التنظيمية : Components Of Organizational Culture

هناك اختلاف بين الباحثين حول تحديد مكونات الثقافة التنظيمية , إذ يؤكد بعضهم على أن الافتراضات الأساسية أو الاعتقادات الضمنية والقيم تكون أساساً للتقييم ويستفاد منها في المواقف الحكيمة والأعمال المختلفة والقواعد , وما هو جدير بالملاحظة من قيم وإرشادات (Niels,1995)<sup>1</sup> , في حين يؤكد البعض الآخر (West – Moynes,2012)<sup>2</sup> أن مكونات الثقافة التنظيمية تتمثل بالفلسفات والأيدلوجيات والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات واللغة والمواقف وقواعد السلوك المشتركة بين الأفراد , وتتناول (Gibson , et al , 2013)<sup>3</sup> مكونات الثقافة التنظيمية على أنها الرموز و اللغة و الأيدلوجيات و الطقوس والشعائر و الأساطير . وحدد Hofested كما ذكر (Garro,2016)<sup>4</sup> المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية بالرموز , الأساطير , الطقوس , القيم .

الشكل ( 4 ) مكونات الثقافة التنظيمية وفق هوفستيد



Source : Reisyan,G.(2016).Neuro-Organizational Culture .A new approach to understanding human behavior and interaction in the workplace.www.spring.com. p47.

من الشكل أعلاه يتبين أن الرموز في الطبقة السطحية ، بينما القيم أكثر عمقاً وأقرب للمركز ، وتأتي الأساطير والشعائر بينهما.  
أ- الرموز : وهي اللغة و الكلمات و الإشارات و الدلالات التي تحمل معنى خاصاً يدركه الأفراد في المنظمة الذين يتشاركون بثقافة تنظيمية واحدة , كطريقة اللباس والشعارات , وما يميز الرموز أنها غير ثابتة وسريعة التغير حيث

<sup>1</sup> Niels,G.(1995) .Strategic Decision Making . Addison – Wesley pub .Co.San Francisco. p149.

<sup>2</sup> West – Moynes,M.(2012).A Study of Organizational Culture in Ontario Colleges with High Student Satisfaction. p47.

<sup>3</sup> Gibson,J.,Ivancevich,J.,Donnelly,J.,&Konopaske,R.(2013).Organizations behavior structure processes .Twelfth Edition. McGraw.Hill international Edition.p 30 .

<sup>4</sup> Reisyan,G.(2016).Neuro-Organizational Culture .A new approach to understanding human behavior and interaction in the workplace.www.spring.com. p47.

تتطور الرموز الجديدة بشكل سهل في حين تتلاشى الرموز القديمة , وهذا ما جعل الرموز في الطبقة الخارجية كما هو موضح في الشكل أعلاه .

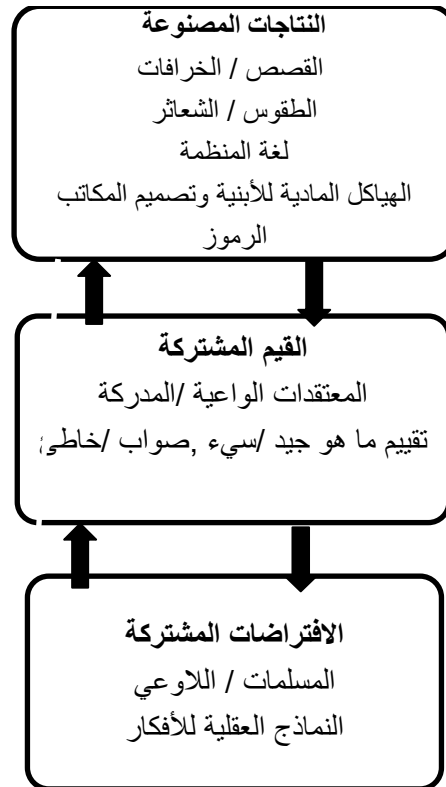
ب- الأساطير : و هي حكايات عن أشخاص حقيقيون أو خياليون يمتلكون صفات خارقة هم عادة المؤسسون الأوائل للمنظمة.

ث- الطقوس : تتضمن التقنيات والحادثة سواء كانت مكتوبة أم ملفوظة المستخدمة في المعاملات اليومية .  
ث- القيم : وهي تشكل جوهر الثقافة التنظيمية حيث تحدد ما هو جيد أم سيء , خطير أم آمن , ممنوع أم مسموح , لائق أم غير لائق , مقبول أم غير مقبول , طبيعي أم غير طبيعي .

بينما صنف (McShane& Von Glinow, 2009)<sup>1</sup> مكونات الثقافة التنظيمية كما يلي:

- القيم : وهي المعتقدات الثابتة ذات القيمة والتي توجه الأفضلية الخاصة بالنتائج والنشاطات في الحالات المختلفة , و تحدد ما هو جيد أو سيء , صحيح أم خاطئ . توجد القيم كعنصر أساسي في الثقافة التنظيمية , وكلما كانت القيم مشتركة بين العاملين أخذت مكان أقرب من القمة في التسلسل الهرمي لقيم المنظمة .
- الافتراضات أو التوقعات المشتركة : وهي العنصر الأكثر تأثيراً وتمثل جوهر الثقافة التنظيمية , وهي المعتقدات أو المفاهيم المسلم بها والتي تحدد الطريقة الصحيحة للتفكير والتعامل مع المشكلات والمواقف والفرص . وهي متأصلة وراسخة بعمق لذلك ربما لا تلاحظ من خلال ملاحظة عامة للعاملين , بل من خلال تحليل قراراتهم و سلوكهم وتعد النتائج المصنوعة تعبيراً عن الثقافة التنظيمية .

الشكل (5) مكونات الثقافة التنظيمية عند (McShane& Von Glinow)



Source : Mc Shane,S. &Von Glinom, M.(2009). Organizational Behavair essentials.second Edition.the McGraw.Hill international Edition. P276.

<sup>11</sup> Mc Shane,S. &Von Glinom, M.(2009). Op Cit. pp 276 -279.

وأشارت ( جلاب ، 2013)<sup>1</sup> إلى أنه يكاد يجمع أغلب الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تتكون من العناصر التالية:

A. المكونات المادية : وتعرف على أنها الأشياء المادية المحيطة بالأفراد والتي تشكل مصدراً للتحفيز المحسوس في أثناء ممارستهم للفاعليات ذات الطابع الثقافي ، وتشمل هذه المكونات أسلوب تصميم بناء المنظمة ، الملابس ، ترتيب المكاتب ، عناوين الأقسام المختلفة ، التكنولوجيا المستخدمة فيها ، اسم المنظمة ، شعاراتها المعلنة وأسلوب تعاطيها مع الأفراد المتعاملين معها .

B. المكونات السلوكية : أشار (Slocum & Hellriegel, 2009)<sup>2</sup> إلى أن المقصود بها الطقوس والشعائر التي تمارس التي تمارس في مناسبات خاصة ، تمثل الطقوس تلك النشاطات المخططة أو الطقوس التي تمتلك معنى ثقافي مهم للأفراد . وبعبارة أخرى تعبر الطقوس عن مجموعة النشاطات المخططة والمعقدة نسبياً المليئة بالحركة أو الشعور التي من شأنها أن توحد الصيغ المختلفة للتعابير الثقافية في حدث واحد ينفذ أثناء تفاعلات اجتماعية معينة .

وحدد Trice & Beyer عندما درسوا الثقافة التنظيمية من خلال الطقوس والشعائر التي تمارس في مناسبات خاصة ، وعلى النحو الذي يعزز من توافر قيماً معينة أو علاقات معينة داخل المنظمة ستة أنواع من الطقوس التنظيمية وهي :

- طقوس الانتقال : تمارس هذه الطقوس في حالة ممارسة الأفراد لأدوار اجتماعية جديدة أو ممارستهم لصلاحيات منصب وظيفي جديد ، عادةً يكون أعلى من المنصب الذي كانوا يشغلونه في السابق .
- الطقوس التعزيزية : وهي طقوس تمارس بهدف تعزيز الجوانب الاجتماعية بين الأفراد بقصد تعزيز شعورهم بالمكانة داخل المنظمة .
- طقوس التجديد : وهي الطقوس التي تستخدم بقصد إنعاش الهياكل الاجتماعية الحالية الاجتماعية الحالية للمنظمة بقصد تطوير نشاطاتها الوظيفية .
- طقوس التكامل : وهي الطقوس التي من شأنها أن تخلق التلاحم بين أفراد المنظمة وتخلق المشاعر الطيبة اتجاه بعضهم البعض وعلى النحو الذي يزيد من ولائهم للمنظمة .
- طقوس تخفيض الصراع : وهي طقوس تتعاطى مع الصراع أو عدم الاتفاق الحاصل بشكل طبيعي في المنظمات .
- طقوس تنزيل الدرجة : تتعلق هذه الطقوس بمعاينة المنظمات للأفراد الذين يفشلون في اعتناق قيم ومعايير السلوك الخاصة بالمنظمة . وللمنظمات أساليبها في هذه الطقوس ففي المنظمات اليابانية يعطى الفرد وشاح العار كعقاب له إذا فشل الامتثال لطقوس منظمته . أما الشعائر فهي نظام من بعض الطقوس ذات الصلة بمناسبة معينة أو حدث محدد . وبذلك تتضح عمومية الشعائر وشموليتها إذا ما قورنت بالطقوس التنظيمية .

C. المكونات اللفظية : وهي تشكيلات لفظية ذات دلالات معينة وتتألف من :

- الأساطير : تعرف الأساطير بأنها قصص لأحداث خيالية تستعمل عادة لبيان الحالة الأصلية أو التحولات اللاحقة لها . و الأساطير تمثل معتقداً ليس له إجابة بشأن المنافع العملية المقترنة بأساليب أو سلوكيات معينة لا تجد لها ما يساندها في الواقع العملي . والأساطير بهذا الوصف هي معتقدات وهمية لتحديد ما هو شرعي بقصد المحافظة عليه أو تحديد ما هو غير مقبول في المنظمة .

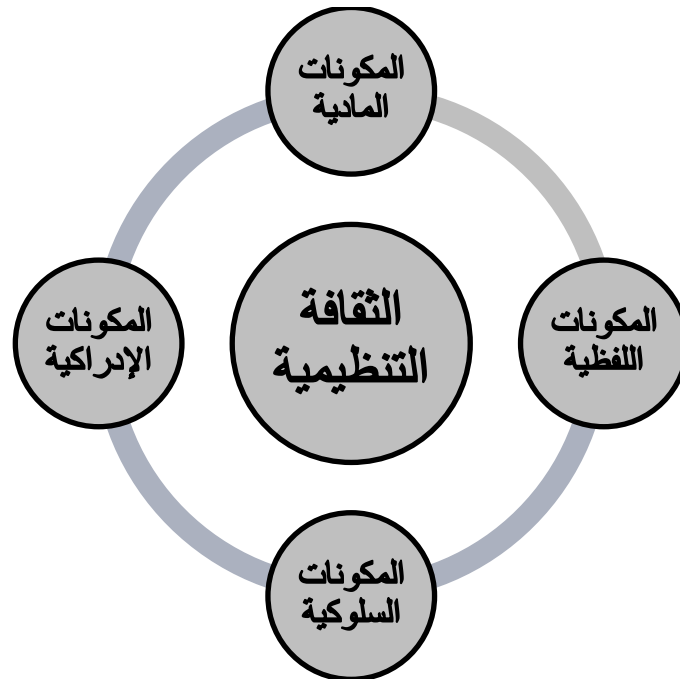
<sup>1</sup> إحصان ، جلاب . ( 2013 ) . إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير . دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثانية . ص 615-624 .  
<sup>2</sup> Slocum, W., & Hellriegel, D. (2009). Principles of organizational behavior. Twelfth Edition, South Western. U.S.A. p235.

- القصص الزاخرة بالأعمال البطولية : أشار (Quick & Nelson ,2009)<sup>1</sup> إلى أن القصص هي حكايات يفترض أنها تقوم على أحداث حقيقية تاريخية تصف الانجازات الفريدة لمجموعة ما وقائدها , والقصص بهذه الطريقة إنما هي مزيج من الحقيقة والخيال . وهناك أنواع من القصص في المنظمات منها
  - القصص حول الرؤساء : وهي قصص تعكس فيما إذا كان الرؤساء إنسانيون في التعامل مع المرؤوسين وكيف يتعاملون مع الأخطاء في العمل .
  - قصص الغضب : تتعاطى هذه القصص مع الأحداث التي تتسبب في إثارة غضب الأفراد العاملين
  - القصص حول ترقية الأفراد في المستويات الدنيا إلى مستوى أعلى : يهتم هذا النوع من القصص بسرد الحكايات عن الأفراد الذين انتهى بهم الأمر في مستويات وظيفية أعلى من تلك التي دخلوا على المنظمة فيها .
  - القصص التي تروي الكيفية التي تتعاطى بها المنظمة مع أوقات الأزمة .
  - القصص حول اعتبارات المكانة عندما يتم خرق القواعد : مثل القصة المشهورة في شركة IBM عن المدير التنفيذي الرئيس Tom Watson عندما اعترض سبيله حراس الأمن بسبب عدم ارتدائه الهوية التعريفية الخاصة به .
- الخرافات : قصص سالفة الذكر لبعض الأحداث التاريخية المثيرة المزينة بالتفاصيل الخيالية .
- النكتة : تكشف النكات التي تروى داخل المنظمة عن رسائل مهمة عن ثقافتها ذلك أن النكات التي تروى عن ثقافة الآخرين تضع الحدود بين أعضاء المنظمة و الأفراد الخارجيين , كما أنها تعزز الشعور بالتوحد مع المنظمة .
- التراث الشعبي : وهي قصص خيالية بشكل تام .
- الرموز : الرمز هو شيء مدرك بواسطة الحواس أو هو شكل , حدث , خاصية , أو علاقة يمكن أن تستخدم كأداة لإيصال المعاني . والرمز في حقيقته لا يتعدى ثلاث صيغ:
  - التعابير المادية , الأحداث السلوكية , التعابير اللفظية .
  - اللغة : تعرف اللغة بأنها صيغة معينة أو أسلوب معين تلجأ إليه المجموعة أو الأفراد عن طريق الأصوات أو الكتابة لإيصال المعاني بين بعضهم البعض . واللغة هي نظام رمزي متعلم ومتفق عليه بشكل عام يستعمل للتعبير عن التجارب والخبرات في المجتمع الثقافي .
  - الإيماءات : وهي حركة جزء من الجسم للدلالة على شيء ما .
- تعابير الوجه : وهي تعابير معينة تلوح على وجوه الأفراد عندما يشعرون بالفرح أو الحزن .
- المنتجات المصنوعة : أشياء مادية يصنعها الإنسان والمنتجات المصنوعة التي تكون مرئية للعين .
- D. المكونات الإدراكية : تركز هذه المكونات على النظر إلى الثقافة التنظيمية كنظام للأفكار , أي أنها نظام إدراكي وتتضمن هذه المكونات ما يلي :
- القيم : تمثل القيم وفقاً لما يرى (Hultman& Gellerman,2002)<sup>1</sup> المعتقدات والمبادئ الأخلاقية التي تمتد إلى ما بعد ثقافة المنظمة . أي أن القيم تعطي المعنى للمعايير وأنماط السلوك في المنظمة وهي تمثل معياراً لتقييم الفرد لسلوكه وسلوك الآخرين .

<sup>1</sup> Quick,C. & Nelson ,L.(2009).Prentice of organizational behavior : Realities and challenges . South-Western,Cengage Learning. p154 .

- الاعتقادات : تشير الاعتقادات إلى الأفكار التصورية التي يحملها فرد معين اتجاه شيء ما كما أنها تعبر عن مدى فهمنا للحقيقة , والاعتقادات قد تبنى على أساس المعرفة , الآراء , العقيدة , كما أنها قد تكون مصحوبة أو غير مصحوبة بشحنات عاطفية.(Kotler,2000)<sup>2</sup>
- الاتجاهات : يعرفها (السلمي,1973)<sup>3</sup> بأنها تنظيم متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والميول السلوكية , وتشير إلى التقييمات , المشاعر العاطفية , وميول التصرف التي يعتنقها الفرد سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة وتتكون أثناء محاولة الفرد إشباع حاجاته ,وحسب المعلومات المتوفرة له فالمعلومات أساس تكوين الاتجاهات و لا يتعلق ذلك بصحة أو زيف المعلومات لأن مجرد توفرها يشكل الاتجاهات بالشكل الذي تعرضه المعلومات , وتعتبر الاتجاهات محصلة معتقدات وقيم البيئة الاجتماعية ,ومن الاتجاهات التي تحرص المنظمة على تعزيزها : الشعور بالولاء التنظيمي ,الرضا , احترام العمل , والالتزام به .
- الافتراضات : وهي معتقدات ضمنية يؤمن بها الأفراد وتؤثر في مدركاتهم وتفكيرهم وشعورهم .
- المعايير : وهي قواعد غير مكتوبة تتيح للأفراد معرفة ما هو متوقع منهم في مواقف مختلفة ,وهي تمثل إطاراً مرجعياً للخبرة والإدراك الاجتماعي والاتجاهات الاجتماعية والسلوك المثالي الذي يقبله المجتمع دون اعتراض أو نقد , وترتبط المعايير بشكل كبير بالقيم فالقيم تحدد الأشياء المهمة للفرد والمعايير تحدد أسلوب التصرف الذي يتوقعه الأفراد من بعضهم البعض . وبذلك تحدد المعايير ما هو طبيعي أو غير طبيعي , وما الذي نستطيع وما لا نستطيع فعله .

الشكل (6) عناصر الثقافة التنظيمية بإجماع أغلب الباحثين



المصدر : من إعداد الباحثة بناءً على الدراسة النظرية السابقة .

<sup>1</sup> Hultman,K.& Gellerman,B.(2002).Balancing individual & Organizational Values :Walking the tightrope to success.Tossey-Bass Pfriffer. p86.

<sup>2</sup> Kotler,Ph. (2000).Marketing management .The Millennium Edition,Prentice-Hall,New Jersy. p237.

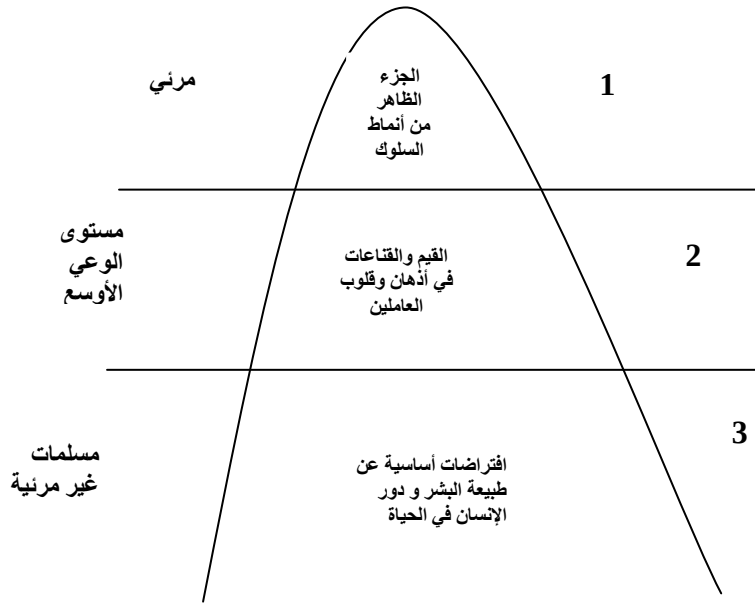
<sup>3</sup> علي ، السلمي . (1973) . السلوك الإنساني في الإدارة . مكتبة غريب . القاهرة . ص 49 و ص 154-155 .

## 5. مستويات الثقافة التنظيمية : Levels of organizational culture

وتقسم هذه المستويات في أي منظمة وفق ما يرى ( الهواري ، 2008 )<sup>1</sup> إلى ما يلي :

- جزء المرئي من أنماط السلوك .
- جزء على مستوى الوعي الأوسع أي القيم والقناعات الراسخة في أذهان وقلوب العاملين .
- جزء المسلمات وهي الافتراضات المأخوذ بها سواء أكانت صحيحة أم لا .

الشكل ( 7 ) مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر : سيد ، الهواري . ( 2008 ) . الإدارة الأصول و الأسس العلمية للقرن الـ 21 روستات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس . دار قرطبة للنشر والتوزيع ، مصر . ص 269.

## 6. خصائص الثقافة التنظيمية : Characteristics of organizational culture

يرى ( السكارنه ، 2009 )<sup>2</sup> أن خصائص الثقافة التنظيمية تتلخص بما يلي :

- الثقافة التنظيمية نظام مركب : لا تمتلك المنظمة ثقافة واحدة و إنما تحتوي على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد.
- الثقافة التنظيمية نظام متكامل : و ذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة ، بحيث أي تغيير على أحد عناصر الثقافة التنظيمية ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى .
- الثقافة التنظيمية نظام متغير و متطور : عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغير و التطوير تماشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة .
- الثقافة التنظيمية نظام مرن : تتكيف الثقافة التنظيمية مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة .

بينما يرى ( حريم ، 1997 )<sup>3</sup> أنه بالرغم من تعدد التعريفات المتعلقة بالثقافة التنظيمية إلا أن هناك مجموعة من الخصائص المرتبطة بالثقافة التنظيمية وهي :

<sup>1</sup> سيد ، الهواري . ( 2008 ) . الإدارة الأصول و الأسس العلمية للقرن الـ 21 روستات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس . دار قرطبة للنشر والتوزيع ، مصر . ص 269.

<sup>2</sup> بلال ، السكارنه . ( 2009 ) . التطوير التنظيمي و الإداري . دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن . ص 271-272 .

<sup>3</sup> حسين ، حريم . ( 1997 ) . السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات . دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان . ص 448 .

- الالتزام بالسلوك المنتظم : فحينما يتفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض , يستخدمون لغة , ومصطلحات ,وعبارات , وطقوسًا مشتركة ذات صلة بالاحترام , والتصرف.
  - المعايير : توجد معايير سلوكية بما فيها توجيهات حول مقدار العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيرًا جدًا , أو قليلًا جدًا)
  - القيم المتحكمة : هنا كقيم أساسية تتبناها المنظمة , وتتوقع من أفرادها أن يلتزموا بها .منها على سبيل المثال : جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب ، كفاءة عالية.
  - الفلسفة : أي السياسات التي توضح معتقدات المنظمة حول كيفية معاملة العاملين ، أو العملاء.
  - القواعد :هنا كتعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المنظمة ، وعلى الموظفين الجدد أن يتعلموا تلك القواعد لكي يقبلوا كأعضاء عاملين في المنظمة.
  - المناخ التنظيمي :ويتمثل في الشعور ، والإحساس العام الناجم عن تفاعل الأفراد ضمن المنظمة ، والطرق التي يتعامل بها الأفراد مع العملاء .
- وبين (Rue & Byars,2010)<sup>1</sup> أن هناك سبعة خصائص أساسية للثقافة التنظيمية يتفق عليها أغلب الباحثين وهي :
- استقلالية الأفراد : درجة المسؤولية والاستقلالية التي يتمتع بها أفراد المنظمة , ودرجة المبادرة الفردية التي يمتلكونها .
  - دعم ومساندة الإدارة العليا : وهي درجة المساعدة المقدمة من الغدارة العليا للمرؤوسين .
  - درجة تحمل الاختلافات والسماح بوجود وجهات نظر مختلفة .
  - طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت , فيما إذا كانت تقوم على أساس الأداء أو معايير أخرى مثل الأقدمية أم المحسوبيات .
  - الهوية التنظيمية : وهي التي تجعل الأفراد يشعرون بأنهم متميزين عن غيرهم في منظمات أخرى .
  - تحمل المخاطر : وهي درجة قبول المخاطرة وتشجيع الأفراد أن يكونوا مبدعين .
  - شكل الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على سلوك العاملين .

<sup>1</sup> Rue,L. & Byars,L.(2010).Management Skills & Application .Twelfth Edition . McGraw.Hill International Edition.pp386-387.

## المفهوم الثاني : الثقافة التنظيمية : ( مصادرها ، أنوعها ، نماذجها و محاذل قياسها )

### **1. مصادر الثقافة التنظيمية: Sources of organizational culture:**

إن المنظمات التي تعمل في مجتمع واحد غالباً ما يكون بينها قاسم مشترك في بعض العناصر الثقافية ، كما أنها تتشابه في خصائصها الثقافية مع المنظمات التي تعمل معها في النشاط نفسه أو القطاع ، ومع ذلك فهي تمتاز وتتفرد بمجموعة من الصفات الثقافية التي تميزها عن باقي المنظمات ، ويمكن إرجاع ذلك إلى وجود ثلاثة مصادر أساسية تتشكل من خلالها الثقافة التنظيمية وهي :

#### **1) الثقافة الوطنية :**

تشير الثقافة الوطنية وفق ما يرى ( Rafaeli & Worline, 2000 )<sup>1</sup> إلى مجموعة القيم والمعتقدات و أنماط السلوك السائدة في المجتمع ، وتعد الثقافة الوطنية من أهم المصادر التي تؤثر في تشكيل وبناء ثقافة المنظمة ، فعندما ينضم الفرد إلى المنظمة يأتي مشبعاً بقيم ومعتقدات المجتمع الذي ينتمي إليه. وبالرغم من أهمية الثقافة الوطنية من حيث أثرها على قيم الثقافة التنظيمية ، فإن مستوى ذلك الأثر و درجته بات موضوع نقاش بين الباحثين ، حيث يرى البعض أن الثقافة الوطنية بما تحويه من قيم ومعتقدات تلعب دوراً كبيراً في تشكيل ثقافة المنظمة ، فالنظام الإداري لأي بلد هو نظام متكامل يصعب فصله عن الهوية الثقافية للأمة ، كما أنها تعد المصدر الأكثر تأثيراً في سلوكيات العاملين ، وذلك لما تتمتع به من ثبات واستقرار لذا من الضروري فهم الثقافة الوطنية حتى يتسنى فهم الثقافة التنظيمية، ويرى البعض الآخر ( Schein, 2001 )<sup>2</sup> أن كل منظمة تستطيع أن تطور وتشكل ثقافة تنظيمية بعيدة عن تأثير الثقافة الوطنية ، وأن القادة والمؤسسين بإمكانهم أن ينشئوا ثقافة تنظيمية تفوق الثقافة الوطنية من حيث قوة تأثيرها في سلوك العاملين ، بينما يرى فريق ثالث ( Dipak, 2003 )<sup>3</sup> أن درجة تأثير الثقافة الوطنية في ثقافة المنظمة تعتمد على مدى قوة وتماسك الثقافة الوطنية وعلى مدى تقديرها للقيم المرتبطة بالعمل ، ويؤكد أصحاب هذا الرأي أن النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية يعود بالدرجة الأولى إلى ثقافة المجتمع الياباني التي تقدر وتتبنى مجموعة من القيم المرتبطة بالعمل ، وتمثل تلك القيم في العمل بانسجام و وئام ، الاستغراق في العمل ، الرقابة والمسؤولية الذاتية ، العمل الجماعي .

#### **2) القادة والمؤسسون :**

يرى ( Kavanagh, 2006 )<sup>4</sup> أن للقادة والمؤسسين الأوائل دوراً حيوياً في توطيد أركان مجموعة من القيم والمعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية ، وغالباً ما يمتلك هؤلاء القادة شخصية ديناميكية وقيماً قوية ، و رؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل ، وكيفية تحقيق تلك الرؤية ، ونظراً لتواجدهم في المنظمة منذ البداية فإنهم يحرصون عند اختيار كبار العاملين على انتقاء المتوافقين معهم في القيم والمعتقدات وطريقة التفكير ، وبذلك تنتقل قيم ومعتقدات واتجاهات القادة وكبار العاملين إلى العاملين الجدد بالمنظمة .

<sup>1</sup>Rafaeli, A., & Worline, M (2000). Symbols in Organizational Culture. Handbook of organizational culture and climate. Thousand Oaks, CA: Sag. Pp71-84.

<sup>2</sup> Schein, E (2001). "The Impact of Transnational Institutions on Cultural Values and Vice Versa." Reflections: The SoL Journal, Vol 3, No 1., Pp41-48.

<sup>3</sup>Dipak, R.(2003). National culture, Organizational culture and Corporate Performance of Japanese Multinational Companies. Keiei To Kesal Journal vol83, No3, pp207-231.

<sup>4</sup> Kavanagh, M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. British Journal of Management, Vol. 16, pp81-103.

### 3) ثقافة الصناعة :

بين ( Awal, et al , 2006 )<sup>1</sup> أن الثقافة التنظيمية تتأثر بثقافة الصناعة التي تعمل المنظمة تحت ظلها , حيث تتشابه المنظمات التي تعمل داخل النشاط نفسه أو الصناعة في بعض القيم الثقافية السائدة , ومع مرور الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة يتكون من خلاله ثقافة مميزة تعرف بثقافة النشاط أو ثقافة الصناعة , ويكون لها تأثير مميز في العديد من الصفات الثقافية مثل شكل المباني والمكاتب و ملابس العاملين وغيرها .

يرى (Jones&George,2010)<sup>2</sup> أن الثقافة التنظيمية تنشأ من تفاعل وتكامل أربعة عناصر أساسية وهي :

**الأول : خصائص أفراد المنظمة :** يمثل مؤسس المنظمات المصدر الجوهري لثقافة المنظمة , فمؤسس المنظمة يشكل مصدراً لثقافتها من خلال رؤيته الاستراتيجية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل , ويستطيع أيضاً إرساء النمط الثقافي المرغوب فيه للمنظمة من خلال ثلاث طرق هي :

- اختيار العاملين وتعيينهم والحفاظ علىهم , لاسيما أولئك الذين يمتلكون طرق تفكير أو معرفة أو مهارة تتفق مع ما يرغب به مؤسس المنظمة وعلى النحو الذي يسهم في تحقيق رؤيته الاستراتيجية .
- تعليم العاملين وتنشئتهم اجتماعياً على التفكير والشعور بنفس الطريقة التي يفكر فيها أو يشعر بها مؤسس المنظمة.
- أن يكون المثال والقدوة في سلوكياته وعلى النحو الذي يشجع العاملين على الاقتداء به .

**الثاني : الأخلاق التنظيمية :** تمثل القيم الأخلاقية والمعتقدات التي تمهد الطريق المناسب لأصحاب المصالح للتعامل مع بعضهم البعض أو التعامل مع الأطراف الآخرين في بيئة المنظمة , وتتكون من ثلاثة عناصر وهي :

- الأخلاق المجتمعية : تعبر أخلاقيات المهنة عن القيم الأخلاقية التي يضيفها النظام القانوني في مجتمع ما من حيث الأعراف والممارسات والقيم والمعايير غير المكتوبة السائدة في الحياة اليومية للمجتمع الذي تعيش فيه المنظمة .

- الأخلاقيات المهنية : وهي القيم الأخلاقية التي تطورها مجموعة معينة بهدف السيطرة على أداؤها للمهام الموكلة إليها أو السيطرة على استعمال مواردها .

- الأخلاقيات الشخصية : وهي القيم الأخلاقية الفردية التي يعتمد عليها الأفراد في تنظيم تفاعلاتهم مع الآخرين وهي تتأثر بالقيم الأخلاقية للعائلة أو الأصدقاء أو الجماعات المرجعية .

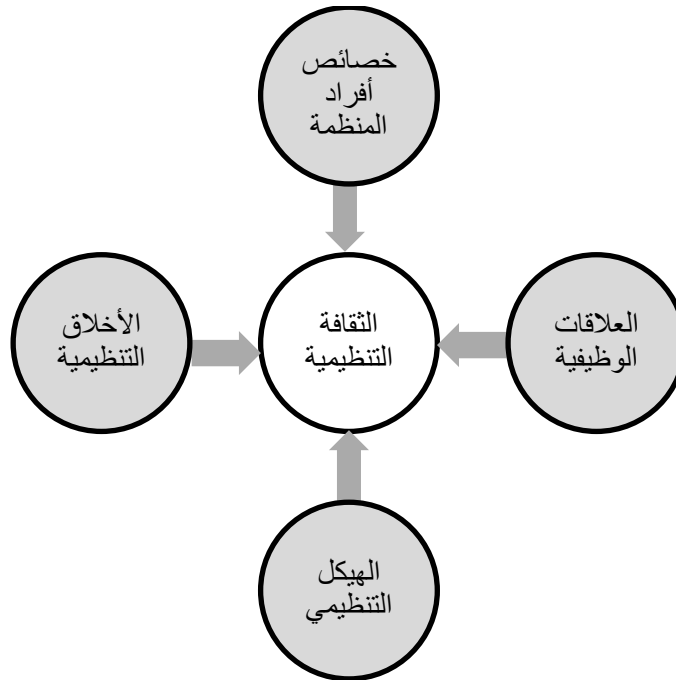
**الثالث : العلاقات الوظيفية :** العنصر الثالث لتشكيل الثقافة التنظيمية هو طبيعة العلاقة الوظيفية التي ترسخها المنظمة لدى العاملين من خلال سياسات الموارد البشرية ( سياسات الترقية و الأجور و المنافع وغيرها ) .

**الرابع : الهيكل التنظيمي :** يعبر الهيكل التنظيمي عن التركيب الداخلي للمنظمة الذي يوضح كيفية التي ترتبط بها الوظائف والمهام في المنظمة , والهيكل التنظيمية المختلفة تعني بالضرورة ثقافة تنظيمية مختلفة .

<sup>1</sup> Awal,D., Klingler,J., Rongione,N.& Stumpf ,S. (2006). Issue In Organizational Culture Change: A Case Study. Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict, pp79-97.

<sup>2</sup> Jones,G.&George,J.(2010).Contemporary Management . Sixth Edition .McGraw .Hill International Edition .pp372-374.

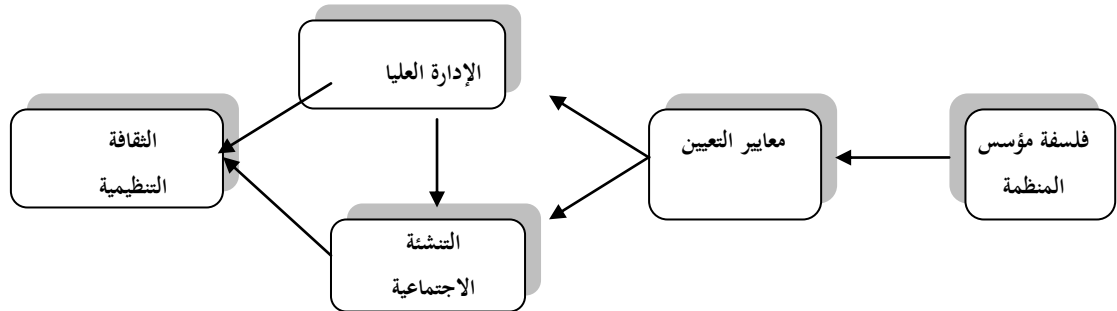
الشكل ( 8 ) مصادر الثقافة التنظيمية حسب Jones & George



Source : Jones,G.&George,J.(2010).Contemporary Management . Sixth Edition .McGraw .Hill International Edition.p372.

بينما يرى ( Robbins&Judge,2009 )<sup>1</sup> أن الثقافة التنظيمية تتشكل من خلال ما هو موضح بالشكل التالي :

الشكل ( 9 ) مصادر الثقافة التنظيمية حسب Robbins&Judge



Source : Robbins,P. & Judge,T.(2009).Organizational Behavair.13<sup>th</sup>ed,New Jersey : Prentice Hall.p586.

في حين حدد (Rue,Byars,2010)<sup>2</sup> أربعة مصادر للثقافة التنظيمية وهي :

- تاريخ المنظمة .
- البيئة .
- اختيار العاملين .
- التداخلات الاجتماعية.

<sup>1</sup> Robbins,P. & Judge,T(2009).OP Cit . p586.

<sup>2</sup> Rue,L. & Byars,L.(2010).OP Cit . p385.

بينما أشار ( هـ . شاني ، 2011 )<sup>1</sup> إلى أن الثقافة التنظيمية تأتي من المصادر التالية :

- التاريخ و الملكية .
- حجم المنظمة .
- التكنولوجيا .
- الأفراد .
- البيئة .
- الأهداف والغايات .

نلاحظ مما سبق اتفاق جزئي بين الباحثين و الكتاب حول مصادر الثقافة التنظيمية ، و عليه يمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية لأي منظمة تتكون من خلال تفاعل ثلاثة عناصر أساسية وهي :

- معتقدات مؤسس المنظمة وقيمه و افتراضاته .
- الخبرات التي يكتسبها أعضاء المنظمة أثناء مراحل تطورها .
- المعتقدات و القيم و الافتراضات الجديدة التي يأتي بها الأعضاء والقادة الجدد .

## 2. أنواع الثقافة التنظيمية : Types Of Organizational Cultures

لدى تصفح الأدبيات ذات الصلة بميدان الثقافة التنظيمية ، يلاحظ وجود العديد من وجهات النظر بصدد تصنيف أنواع الثقافة التنظيمية فمنهم من اعتمد على شمولية الثقافة فقسّمها إلى ثقافة سائدة و ثقافة جزئية ، ومنهم من اتخذ مدى قوة الثقافة أساساً في تصنيفها إلى ثقافة قوية وثقافة ضعيفة ، ومنهم من اعتمد على أنماط الثقافة وصنفها إلى ثقافة القوة ، ثقافة الدور ، ثقافة المهمة و ثقافة الفرد .

وفي ما يلي أبرز التصنيفات من وجهة نظر الباحثين :

### 1/2 تصنيف Handy : صنف Handy الثقافة التنظيمية إلى الأنواع الآتية : (Rosenfeld & Wilson ,1999)<sup>2</sup>

(a) **ثقافة القوة / النفوذ / السلطة** : تميل المنظمات التي تعتنق هذا النوع من الثقافة إلى اعتماد المركزية الشديدة ، إذ تمتلك الإدارة العليا ممثلةً بأفراد معينين جميع الصلاحيات وما على الجهات الأخرى سوى التنفيذ وتفسير الأشياء على وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا . و غالباً ما تعتمد المنظمات الرائدة هذا النوع من الثقافة ، لا سيما أن هذا النوع من المنظمات يتميز بسيطرة المؤسس الأول للمنظمة . والمشكلة الرئيسة في ثقافة القوة هي الحجم ، فما أن يصبح حجم المنظمة كبيراً حتى تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية بسبب التفاصيل الكثيرة والمعقدة والظروف الصعبة التي تواجهها .

(b) **ثقافة الدور** : تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة أقل من النوع السابق على الرجل الواحد ، و البيروقراطية الكبيرة ، والأدوار المحددة بشكل واضح ، النظم والإجراءات ، وعدم تفضيل المخاطرة ، فالمديرون في المنظمات التي تعتمد هذا النوع من الثقافة يوضحون للأفراد بشكل دقيق ما يتوقعونه منهم ، ويصفون العمل بشكل جيد ومن ثم يختارون الأفراد

<sup>1</sup> إدجار ، هـ . شاني . ( 2011 ) . الثقافة التنظيمية والقيادة . ترجمة محمد منير الأصبحي ، محمد شحاتة وهبي ، معهد الإدارة العامة . المملكة العربية السعودية . ص 24

<sup>2</sup> Rosenfeld,R. & Wilson ,D.(1999).Managing Organizations Text,Readings&Cases.2<sup>nd</sup> Edition.McGraw.Hill Publishing Company.pp274-275.

المناسبين لهذا العمل . أما صلاحيات هؤلاء المديرين وقوتهم في المنظمة فإنها تتحدد بمستوياتهم التنظيمية . والمشكلة الرئيسة في ثقافة الدور أنها تكون مناسبة عندما تتصف الظروف البيئية بالاستقرار وهو أمر نادر الحدوث.

(c) **ثقافة المهمة** : تركز ثقافة المهمة على أداء المهام و إنجاز ما هو مطلوب بدلاً من الأدوار الرسمية للأفراد . و تتميز هذه الثقافة بسيادة النزوع نحو حل المشكلات , والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجماعي , والأهمية المحدودة للسيطرة الفردية . فالأفراد يقيمون بعضهم البعض بالاستناد إلى مدى مساهمتهم في إنجاز المهمات الموكلة إليهم , كما أنهم يتوقعون بالوقت نفسه مساعدة بعضهم البعض عند الحاجة . وكل هذه الجوانب تجعل من المنظمة عالية التكيف وبذلك تناسب هذه الثقافة الصناعات التي تمتاز بسرعة التغيير التكنولوجي . والمشكلة في هذا النوع من الثقافة تتمثل في صعوبة الرقابة واحتمالية ضياع الموارد .

(d) **ثقافة الفرد** : تقوم ثقافة الفرد على خدمة الحاجات الشخصية للفرد , فالمنظمات المهنية الصغيرة أو الفنانين يركزون بشكل رئيسي على تحقيق رغباتهم ومصالحهم الشخصية مقارنةً مع تحقيق رغبات السوق الخارجية .

**2/2 تصنيف Denison & Mishra** : صنف هذان الباحثان الثقافة التنظيمية في ضوء التناسب بين الثقافة من جهة ، وبين البيئة والهيكل التنظيمي والتركيز الاستراتيجي من جهة ثانية ، وعلى النحو الذي يؤدي على بلوغ الفاعلية التنظيمية وفق ما يرى (Daft,2001)<sup>1</sup>

(a) **الثقافة الريادية / التكيفية** : تتميز الثقافة الريادية / التكيفية بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية بالاعتماد على المرونة وإحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبون . ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع التغيرات البيئية وترجمتها إلى استجابات بيئية جديدة مناسبة لها . وهذا الأمر لا يعني الاستجابة فقط ، بل إن هذه المنظمة تشجع على إحداث التغيير التنظيمي و الابتكار والإبداع وتبني المخاطرة .

(b) **ثقافة رسالة المنظمة** : تتميز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة التنظيمية بتوجهها نحو فئة معينة من الزبائن الخارجيين دون رغبة منها في إحداث تغييرات جذرية في المنظمة . وبما أن هذه الثقافة تقوم على أساس استقرار البيئة التي تعمل فيها المنظمة , فإن الإدارة مسؤولة عن صياغة رؤية المنظمة و رسالتها ومن ثم ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس كي يتم من بعد ذلك الحكم على أداء الأفراد .

(c) **ثقافة الجماعة** : يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود التغييرات الجذرية في البيئة الخارجية والعمل الجماعي , بموجب مفهوم هذا النوع من الثقافة , يخلق بين الأفراد الإحساس بالمسؤولية والملكية والولاء الأمر الذي ينعكس إيجاباً في زيادة مستويات أداء هؤلاء الأفراد .

(d) **الثقافة البيروقراطية** : يركز هذا النوع من الثقافة على داخل المنظمة انطلاقاً من مسلمة أساسية مفادها أن البيئة الخارجية هي بيئة مستقرة , فالمنظمات التي تؤمن بهذا النوع من الثقافة التنظيمية تركز على إجراءات العمل

<sup>1</sup> Daft,L.(2001).Organization theory & design.South-Western Collge publishing. p36.

وسياساته وممارساته الإجرائية بغية إنجاز الأهداف التنظيمية . وعلى الرغم من التركيز المتواضع لهذا النوع من الثقافة على المشاركة ، غير أنها تركز بشكل رئيس على التجانس والتطابق والتعاون بين الأفراد الأمر الذي يضيف على المنظمة صفة التكامل والكفاءة .

**3/2 تصنيف Hodge & Anthony :** صنفت الثقافة التنظيمية من وجهة نظر (Hodge & Anthony, 1991)<sup>1</sup> إلى نوعين هما :

أ- **الثقافة القوية :** تتميز الثقافة القوية بكونها ثقافة واسعة الانتشار بين أفراد المنظمة كما أنها تتميز بالقبول، و هناك ثلاثة عوامل تسهم في تشكيل ثقافة قوية هي:

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

و يرى (الرخيمي، 2000)<sup>2</sup> أن الثقافة القوية تتصف بعدد من الصفات أهمها :

- الثقافة القوية تعد بمثابة عنصراً فاعلاً للإدارة مساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة وقادة الفرق، فلا يلجأون إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تعد الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل ، وخدمة العميل ، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية ، كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات.
- تعتبر الثقافة عنصراً مهماً يؤثر على قدرة المنظمة على التغيير وعلى مواكبة التطورات الجارية من حولها . فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل ، كانت المنظمة أقدر على التغيير . وأحرص على الاستفادة منه ، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير .
- تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى جهود واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي و رسوخها في أذهان العاملين وضمايرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم .

ب- **الثقافة الضعيفة :** تتميز الثقافة الضعيفة بأنها ثقافة سطحية تعتمد على المظاهر وتختلف من قسم على آخر داخل المنظمة .

وتجدر الإشارة إلى أن هناك سبيلاً وحيداً للتمييز بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة وهو ما يوضحه الجدول التالي من حيث الإجابة على المعايير بنعم يدل على وجود ثقافة تنظيمية قوية لدى المنظمة ، و على العكس مما لو كانت الإجابات بكلمة كلا عندها تكون الثقافة التنظيمية ضعيفة .

<sup>1</sup> Hodge ,J.& Anthony , P .(1991) .Op Cit . p90.

<sup>2</sup> ممدوح ، الرخيمي . (2000) . دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعة الكيماوية بمحافظه جدة . رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة . ص 101-103 .

### الجدول ( 5 ) معايير الحكم على قوة الثقافة أو ضعفها

| المقياس    | المعيار                                              |   |
|------------|------------------------------------------------------|---|
|            |                                                      |   |
| نعم ← كالا |                                                      |   |
| ○ ○ ○ ○ ○  | وجود شعارات معينة ؟                                  | 1 |
| ○ ○ ○ ○ ○  | هيمنة بعض القصص في المنظمة ؟                         | 2 |
| ○ ○ ○ ○ ○  | وجود أبطال معروفين في المنظمة ؟                      | 3 |
| ○ ○ ○ ○ ○  | وجود الأفعال الرمزية أو الرموز في المنظمة ؟          | 4 |
| ○ ○ ○ ○ ○  | توافق الطقوس الاجتماعية والمعايير الاجتماعية ؟       | 5 |
| ○ ○ ○ ○ ○  | وجود لغة محددة في المنظمة ؟                          | 6 |
| ○ ○ ○ ○ ○  | هل تمتلك المنظمة تاريخ عريق ؟                        | 7 |
| ○ ○ ○ ○ ○  | هل تخلي الأفراد عن المنظمة منذ عدد من السنوات ؟      | 8 |
| ○ ○ ○ ○ ○  | وجود البدائل (الخيارات) التي تحوز على قبول الأفراد ؟ | 9 |

Source : Hodge ,J.& Anthony , P .(1991) .Organization theory : A strategic approach .fourth Edition , Allyne & bacon ,Inc. p94.

وهذا التصنيف للثقافة التنظيمية يتفق تماماً مع (Rue & Byars,2010)<sup>1</sup> حيث ميزا بين نوعين من الثقافة التنظيمية وهما :

أ- **الثقافة القوية** : حيث يزداد التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة التي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأفراد .

ب- **الثقافة الضعيفة** : وهي عكس الثقافة القوية , حيث لا تتمتع بالثقة والقبول الواسع من أفراد المنظمة .

ويمكن إيضاح خصائص الثقافة القوية و الضعيفة من خلال الجدولان التاليان :

### الجدول ( 6 ) خصائص الثقافة القوية حسب Rue & Byars

| خصائص الثقافة القوية                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| - يتشارك أفراد المنظمة قيم ومعتقدات واضحة حول كيفية النجاح في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم . |
| - يتفق الأفراد في المنظمة على المعتقدات الأكثر أهمية حول نجاح المنظمة .                     |
| - لدى الأقسام المختلفة في المنظمة معتقدات متشابهة حول كيفية نجاح المنظمة .                  |
| - طقوس الحياة اليومية في المنظمة منسجمة مع أهداف المنظمة .                                  |

Source : Rue,L. & Byars,L.(2010).Management Skills & Application .Twelfth Edition . McGraw.Hill International Edition. p386.

### الجدول ( 7 ) خصائص الثقافة الضعيفة حسب Rue & Byars

| خصائص الثقافة الضعيفة                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - لا يتشارك أفراد المنظمة قيم ومعتقدات واضحة حول كيفية النجاح في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم . |
| - لدى الأفراد عدة معتقدات للنجاح ولا يوجد اتفاق حول المعتقدات الأكثر أهمية .                   |
| - لدى الأقسام المختلفة في المنظمة معتقدات مختلفة بشكل أساسي حول كيفية نجاح المنظمة .           |
| - لا يمتلك الأفراد مفهوم واضح حول ما هو مهم                                                    |
| - طقوس الحياة اليومية في المنظمة غير منسجمة مع أهداف المنظمة وتعمل ضدها .                      |

Source : Rue,L. & Byars,L.(2010).Management Skills & Application .Twelfth Edition . McGraw.Hill International Edition.p386.

<sup>1</sup>Rue,L. & Byars,L.(2010).OP Cit. p386.

**4/2 تصنيف Rue & Byars:** ذكر الباحثان (Rue&Byars,2010)<sup>1</sup> خصائص الثقافة القوية والضعيفة وقدا تقسيماً مختلفاً لأنواع الثقافة التنظيمية كما يلي :

- (a) ثقافة الشخص الصعب / الثقافة الذكورية : وتتميز هذه الثقافة بكون أفراد المنظمة يتحملون المخاطر ويحصلون على تغذية عكسية ( ردود فعل ) على قراراتهم سواء كانت صحيحة أو خاطئة .
- (b) ثقافة العمل الجاد : وهي تشجع الأفراد على تحمل بعض المخاطر وتوقع النتائج و ردود الفعل السريعة .
- (c) ثقافة المخاطرة : وتتطلب قرارات كبيرة وتحتاج وقتاً طويلاً قبل معرفة النتائج .
- (d) ثقافة العملية : وتتميز بمخاطر منخفضة والقليل من التغذية العكسية , والأفراد يركزون على كيفية فعل الأشياء أكثر من التركيز على النتائج .

الجدول ( 8 ) تصنيف Rue &Byars للثقافة

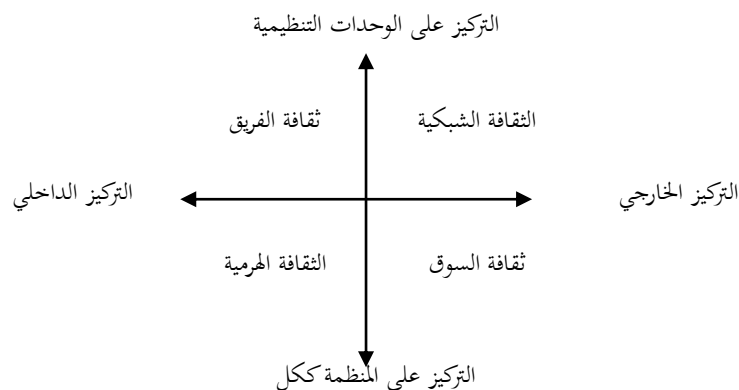
| درجة المخاطرة     |                  | التغذية العكسية |
|-------------------|------------------|-----------------|
| منخفضة            | عالية            |                 |
| ثقافة العمل الجاد | الثقافة الذكورية | سريعة           |
| ثقافة العملية     | ثقافة المراهنة   | بطيئة           |

Source : Rue,L. & Byars,L.(2010).Management Skills & Application .Twelfth Edition . McGraw.Hill International Edition. p388.

**5/2 تصنيف Mizutani&Tomioka:** صنف الباحثان ( Mizutani&Tomioka,2003)<sup>2</sup> الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع وكل نوع من هذه الأنواع يتضمن عدداً من القيم التنظيمية وذلك بالاستناد إلى بعدين هما :

- اتجاه التركيز : تركز بعض المنظمات توجهها نحو الداخل فهي تميل إلى بلوغ الكفاءة والتميز في عملياتها الداخلية , كما تركز منظمات أخرى في عملياتها نحو الخارج , من خلال تركيزها على الاختلاف والتفوق لمنتجاتها وخدماتها في السوق .
- وسيلة البلوغ : في سعيها لبلوغ اتجاه التركيز تعطي بعض المنظمات وزناً كبيراً للمنظمة ككل من خلال التركيز على السلطة والرقابة ونظم التوظيف , على العكس من منظمات أخرى تقيم وزناً كبيراً للأقسام المنفردة من خلال التركيز على المرونة والعلاقات الشخصية . والأنواع الأربعة من الثقافة التنظيمية , مع ما تتضمنه من قيم تنظيمية يمكن إجمالها بالآتي :

الشكل ( 10 ) أنواع الثقافة التنظيمية عند Mizutani&Tomioka



Source : Mizutani,E.&Tomioka,T.(2003).Japan : Renewing HR management Organizational Values management , B&C international.www.benecomptnl.com. p129.

<sup>1</sup>Rue,L. & Byars,L.(2010).OP Cit. p388.

<sup>2</sup> Mizutani,E.&Tomioka,T.(2003).Japan : Renewing HR management Organizational Values management, B&C international.www.benecomptnl.com. p129.

- أ- **الثقافة الشبكية** : وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية هي : الاستقلالية , التخصص , الابتكار , تبني المخاطرة , وعدم القبول بالوضع التقليدي الحالي .
- ب- **ثقافة الفريق** : تتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية هي : الشعور بالعضوية , روح العائلة , التسلسل القبلي , التماثل والانسجام , والتماسك .
- ت- **الثقافة الهرمية** : وتتضمن خمسة أنواع من القيم التنظيمية هي : الأمر والرقابة , اتباع القواعد , الهرمية العسكرية , السلطة والطاعة , والمعيارية .
- ث- **ثقافة السوق** : وتتضمن القيم التنظيمية المتمثلة في إنجاز الهدف , التوسع , قانون السوق , والتمايز .
- نرى أن هذا النوع من الثقافة يركز على العمليات الداخلية التي تحصل في المنظمة في محاولة تقويتها و تعزيزها ،و الواضح أنها تركز على الثقافة الهرمية التي ترى فيها وسيلة مفيدة لتحقيق أهدافها . كما تركز على العمليات الخارجية التي تأخذ بعين النظر متغيرات البيئة الخارجية التي قد تؤثر في عملها .
- 6/2 تصنيف Dugan & Graphis** : حيث قسم الباحثان (Dugan & Graphis , 1996) <sup>1</sup> الثقافة التنظيمية بحسب درجة التكافل والعلاقات الاجتماعية إلى أربعة أنواع :
- أ- **الثقافة الشبكية** : وتمتاز بالقدرة على نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى , إذ يتم تزويدهم بالمعلومات عن طريق القنوات الرسمية وهذا التطوير يرتبط بقدرة الأفراد على استخدام المعلومات وإجراء التحالفات بما يحقق درجة من التعاون تعمل على زيادة الإنتاجية.
- ب- **الثقافة المستأجرة** : وتمتاز بانخفاض العلاقات الاجتماعية وتفضيل العمل على الحياة الخاصة وهذا ما يسبب تدني مستوى الولاء مع الاستجابة السريعة لاغتنام الفرص ضد التهديدات وتوجيه الاتصالات نحو العاملين , والمنظمات التي تمتلك هذا النوع من الثقافات يمكن أن تعمل بفاعلية عندما تكون أهدافها واضحة وقابلة للقياس , ولديها إمكانية للاستفادة من مزايا الحجم وتحقيق الميزة التنافسية .
- ت- **الثقافة الجزئية** : وتمتاز بانخفاض البعد الاجتماعي الذي يسبب بدوره انخفاض الإحساس لدى الأفراد بأنهم أعضاء في منظمة , كما أن هناك ضعف في الاتفاق حول الأهداف وعوامل النجاح مما سبب تعارض بين الأهداف و الاستراتيجية بالإضافة إلى صعوبة الأعلى للأدنى وشعور القادة بالانعزالية .
- ث- **الثقافة العامة** : وتمتاز بارتفاع درجة التكافل والعلاقات الاجتماعية في آن واحد وبما يؤدي إلى تكوين صداقات محددة والعمل لفترات طويلة إذ تمتد العلاقات خارج المنظمة .
- الواضح أن هذا التصنيف يركز على طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة أو التي يجب أن تسود في منظمة ما , حيث يمتاز كل من نوعي الثقافة الشبكية والعامة كونهما تركزان على علاقات التعاون بين أفراد التنظيم , بينما يتصف كل من نوعي الثقافة المستأجرة و الجزئية بعدم الفاعلية كونهما يتصفان بانخفاض علاقات التفاعل بين أفراد التنظيم .
- 7/2 تصنيف الثقافة التنظيمية إلى ثقافة سائدة وثقافة فرعية** : ترى ( جلاب , 2013 ) <sup>2</sup> أن الثقافة السائدة تعبر عن القيم الجوهرية التي يشترك بها العدد الأكبر من الأفراد في المنظمة وهو ما يطلق عليه اصطلاح الثقافة التنظيمية , أي الثقافة التي تعطي المنظمة شخصيتها المميزة . أما الثقافة الفرعية فهي عبارة عن ثقافات صغيرة متعددة تتعايش معاً ضمن إطار نفس المنظمة لا

<sup>1</sup> Dugan,J. &Graphis,T.(1996).Two Dimension for Cultures . H.B.R.pp134-146.

<sup>2</sup> إحسان , جلاب . ( 2013 ) . مرجع سبق ذكره , ص 612-614 .

سيما الكبيرة منها للتعاطي مع المشكلات الشائعة أو المواقف أو التجارب التي تواجهها في المنظمة، إذ توجد ثقافة خاصة بكل قسم من أقسام المنظمة لا يشاركه فيها قسم آخر.

وتقسم الثقافة الفرعية حسب Hatch إلى :

- أ- ثقافة فرعية خاصة بالوظيفة .
  - ب- ثقافة فرعية خاصة بمجموعة العمل .
  - ت- ثقافة فرعية هرمية (لكل مستوى تنظيمي) .
  - ث- الثقافة الفرعية الناجمة عن عملية الاندماج أو الاكتساب بين أكثر من منظمة .
- كما قسم Drummond الثقافة الفرعية إلى ثلاثة أنواع هي :

- أ- الثقافة الفرعية المعززة للثقافة السائدة .
- ب- الثقافة الفرعية المستقلة عن الثقافة السائدة .
- ت- الثقافة الفرعية المعاكسة للثقافة السائدة .

بينما قام جون كوتر و زميله وفق ما يرى (الحواري، 2008)<sup>1</sup> بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى أربع ثقافات وهي :

- أ- ثقافة القوة Power Culture و هو النوع الذي يتفق مع تصنيف Handy سابق الذكر أي ثقافة القوة و السلطة حيث تركز هذه الثقافة على الحسم والاتجاه والإرادة .

الجدول ( 9 ) الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة القوة

| الخصائص القوية                                                                   | الخصائص الضعيفة                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| القائد قوي جذاب له حضوره (كاريزما) يجلب الشجاعة للجناء والوضوح للشاعرين بالضيق . | يعطي الأفراد لرغبات رئيسهم الأولوية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل .    |
| يهتم القادة بأنفسهم ويكافئون ويحمون التابعين المخلصين                            | يخشى الأفراد إعطاء أخبار غير سارة لرؤسائهم.                             |
| القائد حكيم وعادل ويتصرف بمفرده ولكن في صالح المنظمة وأعضائها .                  | لا يناقش الأفراد رؤسائهم حتى لو كانوا مخطئين .                          |
| يتطلب القائد الكثير ولكنه عادل واضح فيما يطلبه ويكافئ المنضبطين .                | يكسر الأفراد أصحاب النفوذ القواعد ويحصلون على مزايا خاصة .              |
| يتم ترقية المخلصين الذين يضعون رغبة قائدهم قبل حاجاتهم الشخصية .                 | المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ ولكنها محجوزة للأصدقاء والحلفاء . |

المصدر : سيد ، الهواري . ( 2008 ) . الإدارة الأصول و الأسس العلمية للقرن الـ 21 رويشتات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس . دار قرطبة للنشر والتوزيع ، مصر . ص 274 .

<sup>1</sup> سيد ، الهواري . ( 2008 ) . مرجع سبق ذكره ، ص 274-281 .

ب- ثقافة النظم والأدوار: Role culture يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النظام، والاستقرار، والرقابة.

الجدول ( 10 ) الخصائص القوية والخصائص الضعيفة لثقافة النظم والأدوار

| الخصائص القوية                                                                                 | الخصائص الضعيفة                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| يتم الحكم على أداء الأفراد على أساس وصف الوظائف المعتمد وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان . | يسير الأفراد على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل .                              |
| يتم مكافأة الأفراد على أساس التزامهم باللوائح .                                                | يعتبر إثماً كبيراً تعدي الشخص حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة .                      |
| تخفيض الأهداف والنظم والإجراءات من عدم التأكد وانخفاض الكفاءة والارتباك .                      | عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب .                                      |
| يتم تخفيض سوء استخدام النفوذ باللوائح .                                                        | إن التحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق .        |
| سلطات ومسؤوليات الوظائف موضحة توضيحاً جيداً مخفضة بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية . | من الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الأفراد تيأس من المحاولة .         |
| إن نظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة.          | يتم التعامل مع الأفراد على أنهم أجزاء أو قطع غيار لآلة وليس على أساس أنهم كائنات حية . |

المصدر : سيد ، الهواري . ( 2008 ) . الإدارة الأصول و الأسس العلمية للقرن الـ 21 رويشتات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس . دار قرطبة للنشر والتوزيع ، مصر . ص 277.

ت- الثقافة الداعمة: Support Culture يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على التعاطف ، العلاقات والخدمات.

الجدول ( 11 ) الخصائص المميزة و الخصائص المظلمة للثقافة الداعمة

| الخصائص القوية                                                                                                           | الخصائص الضعيفة                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| يتعاطف الأفراد مع بعضهم في العمل فهم يتعاونون في العمل إلى أقصى درجة .                                                   | دائماً يركز الأفراد على العلاقات لدرجة أنهم يتجاهلون تنفيذ العمل .                                            |
| يضع الأفراد قيمة مرتفعة على الانسجام ، فهم يتأكدون دائماً أن الصراعات قد تم حلها و أن كل شخص على المركب على حد التعبير . | لا يستطيع الأفراد اتخاذ قرارات صعبة من منطق العطف والتعاطف الإنساني .                                         |
| يعطي الأفراد وقتهم وطاقاتهم للآخرين : إنهم يهتمون بغيرهم يسمعون وينصتون لبعضهم البعض .                                   | يحاول الأفراد تجنب المعارضة ولكن القضايا تستمر عمقاً ، فالانسجام سطحي والصراعات كامنة .                       |
| يشعر الأفراد أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية .                                                                    | عندما لا يمكن الحصول على موافقة جماعية فإن المجموعة ربما تصبح غير قادرة على حسم الأمر وبالتالي تفقد الاتجاه . |
| يشعر الأفراد أنهم يقدرهم بعضهم البعض ، ويقدرهم إنجازات الآخرين .                                                         | تأخذ التغييرات وقتاً طويلاً لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس .                                              |

المصدر : سيد ، الهواري . ( 2008 ) . الإدارة الأصول و الأسس العلمية للقرن الـ 21 رويشتات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس . دار قرطبة للنشر والتوزيع ، مصر . ص 278

ث- ثقافة الإنجاز : Achievement Culture يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على النجاح والنمو والتميز .

الجدول ( 12 ) الخصائص المميزة والخصائص المظلمة لثقافة الإنجاز

| الخصائص الضعيفة                                                                       | الخصائص القوية                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| يشعر الأفراد بأهمية ما يفعلون وربما الغاية تبرر الوسيلة .                             | يشعر الأفراد بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف فهم يشعرون بأنهم يعملون من أجل أشياء أكبر من ذاتهم |
| يضحى الأفراد بحاجاتهم الشخصية والعائلية وحاجاتهم الاجتماعية وحتى صحتهم من أجل العمل . | يشعر الأفراد أنهم أقوى وأفضل بانتمائهم للأعضاء في الجماعة ، إنما ترفع من نظرهم لأنفسهم .   |
| يتعاون الأفراد فيما بينهم داخلياً حيث يراهم الآخرون منافسين أقوياء وربما مبتكرين .    | يدير الأفراد أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضرورياً .                                    |
| تتكلم المجموعة من نفسها حيث يشعرون بالعزلة عن الآخرين وعن الواقع .                    | لا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق العمل                                              |
| لأن الانتقاد غير مسموح به فإن المجموعة تجد صعوبة في تصحيح أخطائها .                   | يعمل الأفراد لفترة طويلة دون شكوى .                                                        |

المصدر : سيد ، الهواري . ( 2008 ) . الإدارة الأصول و الأسس العلمية للقرن الـ 21 روشات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس دار قربة للنشر والتوزيع ، مصر . ص 280.

كما يؤكد (جواد، 1996)<sup>1</sup> بأن هناك نوعين أساسيين من الثقافة التنظيمية :

النوع الأول : الثقافة غير الرسمية وتستند إلى الحاجة الاجتماعية للجماعة والمعايير والقيم الشائعة فيما بينهم وتنعكس في تجمع العاملين في تجمعات ودية أخوية ويشعر كل فرد بالالتزام أخلاقي تجاه بقية الأعضاء ، فضلاً عن الالتزام بتنفيذ متطلبات العمل والحصول على الراتب ، فضلاً عن الالتزام تجاه المنظمة مما يؤدي على الولاء وتعزيز الأمان لدى الفرد وبناء علاقة تبادلية مشتركة بعيدة عن المصلحة الذاتية المنفردة .

النوع الثاني : الثقافة الرسمية حيث تكون علاقة الفرد بالمنظمة علاقة تعاقدية محكومة بشروط التعاقد بينهما ، والالتزامات التي تنشأ بين الأطراف المعنية تتسم بالاتفاق المسبق ويتحمل الفرد مسؤوليات محددة عن الأداء على أن تقدم المنظمة وعداً للأفراد بمحفزات يحصلون عليها عند تحقيقهم لزيادة في الأرباح .

نلاحظ من خلال ما تقدم وجود تداخل بين أنواع الثقافة التنظيمية لدى الباحثين ، فثقافة القوة و ثقافة الدور تشبه الثقافة الهرمية البيروقراطية من حيث الاعتماد على المركزية ، وثقافة المهمة تشبه ثقافة الجماعة من حيث الاعتماد على العمل الجماعي و تشبه الإبداعية من حيث النزوع لحل المشكلات و القدرة على التكيف و تشبه ثقافة السوق من حيث إنجاز ما هو مطلوب ، والثقافة الشبكية و الثقافة الريادية التكميلية تشبهان الثقافة الإبداعية ، و ثقافة الفريق هي نفسها ثقافة الجماعة وكذلك تشبه الثقافة الداعمة وثقافة التعاطف الإنساني ، بينما ثقافة الإنجاز تشبه إلى حد كبير ثقافة السوق، وثقافة النظم والأدوار عند جون كوتر وزميله هي نفسها ثقافة الدور عند هاندي و تشبه الهرمية من حيث البيروقراطية الكبيرة و الأدوار المحددة بشكل واضح و النظم والإجراءات و عد تفضيل المخاطرة . ومنظمات الأعمال على اختلافها لا يسودها نوع واحد من الثقافة ، و إنما مزيج من الثقافات ، إلا أنه يبقى هناك نوع معين من تلك الثقافات يحمل طابع الشمول ، بحيث يصيب المنظمة به ويكون الغالب و الظاهر عليها .

<sup>1</sup> شوقي ، جواد . ( 1996 ) . إدارة الأعمال : منظور كلي . دار الكتب للطباعة و النشر . بغداد . ص 245.

وجدت الباحثة أن أنواع الثقافة التنظيمية المتمثلة بـ : ( ثقافة الجماعة ، الثقافة الهرمية ، الثقافة الإبداعية ، و ثقافة السوق ) ، هي الأنواع الأكثر شهرة ، لذا اعتمدت عليها في هذه الدراسة .

### 3. نماذج الثقافة التنظيمية وأبعادها: Models of organizational culture and its dimensions

ترتبط الثقافة التنظيمية بالعديد من المتغيرات البيئية والتنظيمية ، مما جعل من الصعوبة بمكان إيلاء الاهتمام بكل مظاهرها ، وحتى يتسنى دراستها بطريقة واقعية لا بد من التركيز على أبعاد معينة يمكن من خلالها القياس والتشخيص ، و منذ أن تحولت منهجية دراسة الثقافة التنظيمية من المنهج الوصفي إلى المنهج الكمي ، طور الباحثون العديد من النماذج التي تحوي مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها تشخيص الثقافة التنظيمية والتعرف إلى ملامحها العامة ، مما سهل على الباحثين دراسة الثقافة التنظيمية و قياسها كظاهرة اجتماعية تنظيمية .

و من خلال الاطلاع على الأبحاث والدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية تم حصر أبرز نماذج قياس الثقافة التنظيمية بثلاثة نماذج هي الأكثر استخداماً في الدراسات الحديثة وهي : نموذج إطار القيم التنافسية ، نموذج دينسون ، و نموذج مخزون الثقافة التنظيمية وفيما يلي شرح مفصل لهذه النماذج .

#### أولاً : نموذج القيم التنافسية : (West – Moynes,2012)<sup>1</sup>

يعد نموذج القيم التنافسية واحداً من أهم 40 نموذج تم استخدامها لدراسة منظمات الأعمال حول العالم ، وقد طور هذا النموذج في الستينيات من القرن الماضي و ذلك لدراسة الفاعلية التنظيمية . يركز هذا النموذج على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد ، ويركز بشكل أساسي على الصراع بين الاستقرار والتغيير ، والصراع بين البيئة الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية ، ومن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن معرفة التناقضات والعوائق التي تقف في وجه تحقيق الفاعلية التنظيمية والعمل على تغييرها و إحداث التوازن ما بين هذه الصراعات ومن منطلق أن الثقافة التنظيمية واسعة في نطاقها وتحتوي عدداً كبيراً من الأبعاد، ويصعب بل يستحيل الاعتماد على نموذج واحد لتشخيصها وتقييمها ، اعتمد الباحثون على إطار القيم التنافسية كنموذج كمي يمكن من خلاله تضيق نطاق الأبعاد والتركيز على أبعاد ثقافية محددة ورئيسية ، كما يمكن من خلاله الربط بين الاستراتيجية والسياسات والممارسات والعلاقات المتبادلة والجوانب المختلفة للحياة التنظيمية مع نماذج القيم المشتركة والافتراضات الأساسية ، مما يسهل التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية . يتكون نموذج القيم التنافسية في أبسط صوره من بُعدين رئيسيين ومجموعة محددة و أساسية من أبعاد الثقافة التنظيمية المقترحة من قبل الباحثين ، ويعد نموذج Cameron & Quinn أحد أهم النماذج لدراسة الثقافة التنظيمية و قياسها و أشهرها اعتماداً على إطار القيم التنافسية ، حيث يقوم هذا النموذج على بُعدين أساسيين هما : (Cameron & Quinn,2011)<sup>2</sup>

البعد الأول : تركيز المنظمة على البيئة الداخلية مقابل البيئة الخارجية .

البعد الثاني : الاستقرار و الضبط ، مقابل المرونة والتغيير .

كما يحتوي هذا النموذج على ستة أبعاد تغطي السمات الأساسية للثقافة التنظيمية وهي :

- الخصائص التنظيمية السائدة .
- القيادة التنظيمية .
- التماسك التنظيمي ( الاتساق والتجانس ) .

<sup>11</sup> West – Moynes,M.(2012).OP Cit.pp147&159-163.

<sup>2</sup> Cameron,K.&Quinn,R.(2011).Diagnosing and Changing Organizational Culture : based on the Competing Values Framework.3<sup>rd</sup> Edition,Wiley .pp40-51.

- التوجه الاستراتيجي .
- معيار النجاح .
- إدارة العاملين .

ومن خلال التفاعل بين البعدين الأساسيين وأبعاد الثقافة التنظيمية تتشكل أربعة أنماط ثقافية و هي :

**أ- نمط ثقافة الجماعة :** يتكون هذا النمط من خلال تفاعل بعد المرونة والتغيير مع بعد التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة ، يقوم هذا النمط على مجموعة من الافتراضات الأساسية تتمثل في تهيئة المناخ المناسب لتمكين العاملين وذلك من خلال العمل الجماعي ، والتعامل مع العاملين كشركاء ، للوصول إلى درجة عالية من الالتزام والولاء . ويتحقق ذلك من خلال سيادة قيم العمل الجماعي والمشاركة وتوأم الفرد مع المنظمة ، و أسلوب إداري يقوم على الود والتفاهم ، وقيادة أبوية مخفزة وموجهة ، كما تؤكد المنظمة في توجهها الاستراتيجي على تنمية قدرات الأفراد و أخذ اهتماماتهم و مصالحهم بعين النظر ، وتهيئة المناخ الملائم لعملهم لتحقيق مستوى عالٍ من رضاهم الذي هو معيار النجاح وفق هذا النمط .

**ب- نمط الثقافة هرمية / البيروقراطية :** يتكون هذا النمط من خلال تفاعل بُعد الاستقرار و الضبط مع بُعد التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة، وتتمثل الافتراضات الأساسية لهذا النمط في وضوح خطوط سلطة اتخاذ القرار ، والرقابة والمسؤولية ، مع نظام موحد للقواعد والإجراءات التي تحكم سلوك الأفراد ، كما تتصف القيادة بالقدرة العالية على التنسيق و التنظيم ، وتعتمد المنظمة في توجهها الاستراتيجي على الاستقرار والكفاءة والقدرة على التنبؤ ، وعلى السياسات والإجراءات الرسمية التي تعد بمثابة الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق الترابط والتجانس بين الوحدات الإدارية

**ت- نمط ثقافة السوق :** يتكون هذا النمط من خلال تفاعل بعد الاستقرار و الرقابة مع بعد التركيز على البيئة الخارجية للمنظمة ، ويقوم هذا النمط على افتراض هو أن البيئة الخارجية تتصف بالهجومية ، كما أن العملاء انتقائيين وهمهم بالدرجة الأولى هو البحث عن الجودة ، لذا تسعى المنظمة لتعزيز موقفها التنافسي ، وذلك من خلال فلسفة إدارية تقوم على التوجه بالنتائج ، مع ربط الحوافز بالإنتاج ، وتسعى القيادة في هذا النمط إلى بث روح المنافسة في نفوس الأفراد، كما تؤكد المنظمة في توجهها الاستراتيجي على المنافسة وتحقيق الأهداف والغايات ، بينما يتمثل معيار النجاح في القدرة على المنافسة ، والتمكن من اختراق السوق ، ومقدار الحصة المملوكة فيه .

**ث- نمط الثقافة الإبداعية / التطويرية :** يتكون هذا النمط من خلال تفاعل بعد المرونة والتغيير مع بعد التركيز على البيئة الخارجية للمنظمة ، كما يتناسب مع المنظمات التي تتصف ببيئتها بالديناميكية وعدم الثبات . وتتمثل الافتراضات الأساسية لهذا النمط في القدرة على التكيف والمخاطرة والتعاون والاعتماد على الاتصالات الأفقية ، كما تتصف القيادة في هذا النمط بالرؤية الواضحة والإبداع و الإقبال على المخاطرة ، كما تؤكد المنظمة في توجهها الاستراتيجي على النمو السريع والحصول على موارد جديدة . ويتمثل معيار النجاح لهذا النمط في إنتاج وسائل فريدة ومبتكرة من الخدمات والمنتجات .

إن نظرة متفحصة لهذا النموذج تدل على أنه يشبه و إلى حد كبير تصنيف Mizutani & Tomioka وكذلك تصنيف Denison & Mishra من حيث تركيز النموذج على العمليات الداخلية للمنظمة حيث يكون اتجاه التركيز على كفاءة العمليات الداخلية للتنظيم ، وكذلك تركيزه على متغيرات البيئة الخارجية و تأثيراتها المحتملة في بيئة التنظيم و نتيجة التفاعل بين عناصر البيئة الداخلية و الخارجية أنتج النماذج الأربعة للثقافة ممثلة بثقافة الجماعة التي يقابلها ثقافة السوق ، و الثقافة الهرمية البيروقراطية التي هي ذاتها في كلا النموذجين ، و كذلك الثقافة التطويرية و ثقافة السوق

التي يقابلها ثقافة السوق ذاتها و الثقافة الشبكية في النموذج الأول . و بذلك نخلص إلى القول بأن هذا النموذج ليس إلا نسخة معدلة نسبياً للنموذج الأول . و ستعتمد الباحثة في قياس أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في عينة الدراسة على هذا النموذج .

### ثانياً : نموذج دينسون :

قدم دينسون نموذجاً علمياً يمكن من خلاله فهم الثقافة التنظيمية و قياسها و التعرف إلى دورها في زيادة الفاعلية التنظيمية ، يركز هذا النموذج على أربعة أبعاد أساسية هي : (Denision&Spreitzer,2003)<sup>1</sup> و (Mousa&Alas,2016)<sup>2</sup> الأول : بُعد المشاركة : (الاحتواء والترابط ) يعكس هذا البعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل ، بحيث يشعرون أنهم جزء من المنظمة ، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية : التمكين ، التوجه نحو الفريق ، وتطوير قدرات العاملين .

الثاني : بُعد الثبات : (الاتساق و التجانس ) يعكس هذا البعد ما إذا كان للمنظمة ثقافة قوية متماسكة ، كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة ، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية : التنسيق والتكامل ، وضوح القيم الجوهرية ، و الاتفاق على الأهداف .

الثالث : بُعد التكيف : يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على سرعة التكيف والاستجابة مع متغيرات البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق ، ويشمل هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية : التعلم التنظيمي ، خلق التغيير ، و التركيز على العملاء .

الرابع : بُعد المهمة : يعكس هذا البعد مدى امتلاك المنظمة حساً واضحاً بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل ، وتنبع أهمية بعد المهمة من تحديد ما إذا كانت المنظمة تعاني من قصر نظر أم أنها مهتمة بتحديد الاستراتيجية وخطط العمل بشكل منظم ، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية : التوجه الاستراتيجي ، الأهداف والغايات ، والرؤية .

وقد أشار ( William,2005 )<sup>3</sup> إلى بعض الخصائص التي تميز هذا النموذج عن غيره من النماذج ومنها :  
- يمتاز بمحورية القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية ، التي تمثل الأسس العميقة التي تبنى عليها الهياكل والاستراتيجيات ومعايير السلوك .  
- يوضح كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية حيث يربط أبعاد الثقافة الأربعة بالأداء الكلي للمنظمة .

ترى الباحثة أن هذا النموذج مهم جداً في التعرف إلى أبعاد الثقافة التنظيمية ، و هو يشترك في جانب منه مع تصنيف Handy لأنواع الثقافة التنظيمية حيث أن بُعد المشاركة في نموذج دينسون يشترك مع بعد المهمة في تصنيف Handy بالعمل الجماعي و التوجه نحو الفريق ، و بعد الثبات يقابله بعد الدور ، بينما جاء بعد التكيف معاكساً تماماً لبعد القوة .

<sup>1</sup>Denision, R. &Spreitzer, M. (2003). Organizational Culture and Effectiveness:Can American TheoryBeApplied in Russia?,OrganizationScience.Vol. 14,No.6. pp686-706.

<sup>2</sup> Mousa,M&Alas,R.(2016).Organizational Culture and Workplace Spirituality .Arabian Journal of Business and Management Review. p2

<sup>3</sup> William, H. (2005). Organizational Culture: Measuring and Developing It in Your Organization. Harvard Business Review China. p44.

## ثالثاً : نموذج مخزون الثقافة التنظيمية : OCI

- وهو عبارة عن أداة كمية لقياس الثقافة التنظيمية و يضمن ثلاثة أنماط للثقافة التنظيمية وهي : (Pierre,2006)<sup>1</sup>
- أ- **نمط الثقافة البناءة** : يهتم هذا النمط بالبيئة الداخلية للمنظمة ، حيث يشجع العلاقات الأسرية بين العاملين ، ومساندة الزملاء والتكامل بينهم ، والتشجيع على إجدادة العمل مع تكريم الكفاءات ، وتنمية روح الولاء والانتماء والتركيز على رضا العاملين وذلك من خلال الأبعاد الآتية : تقدير الذات ، الحماس والإنجاز ، العلاقات الإنسانية ، الولاء والانتماء .
- ب- **نمط الثقافة الدفاعية الكامنة** : يهتم هذا النمط بالبيئة الداخلية للمنظمة ، لكنه يتصف بالنهج البيروقراطي ، حيث يشجع على تبني أنماط سلوكية دفاعية ، والبعد عن المسؤولية ، والالتزام باللوائح و القواعد الثابتة، وذلك من خلال الأبعاد الآتية : التركيز على الهيكل الهرمي و تسلسل السلطة ، تجنب الصراعات ، الاعتماد على السلطة ، ومركزية القرارات .
- ت- **نمط الثقافة الدفاعية الهجومية** : يهتم هذا النمط بالبيئة الخارجية للمنظمة ، ويميل إلى الهجوم والمنافسة لكسب أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية ، وذلك من خلال المثابرة و العمل الجاد ، ويتكون هذا النمط من الأبعاد الآتية : المنافسة ، المثالية في الأداء ، والقوة والسيطرة .
- نلاحظ أن نمط الثقافة البناءة يشبه ثقافة الجماعة ، و الثقافة الدفاعية الكامنة تشبه الهرمية البيروقراطية ، و الثقافة الدفاعية الهجومية تشبه ثقافة السوق .
- من خلال ما تقدم نرى عدم وجود اتفاق تام بين الباحثين في تحديد ماهية أبعاد الثقافة التنظيمية وعددها فبالإضافة إلى ما سبق ذكره قدم كل من (Robbins,Judge,2009)<sup>2</sup> و (McShane,Von Glinow,2009)<sup>3</sup> سبعة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية موضحة بالجدول التالي :

الجدول ( 13 ) أبعاد الثقافة التنظيمية حسب Robbins و McShane,VonGlinow

| أبعاد الثقافة التنظيمية         | خصائص هذا البعد                                                  |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 1. الابتكار                     | التجربة ، اقتناص الفرص ، المخاطرة ، قواعد قليلة .                |
| 2. الثبات / الاستقرار           | القدرة على التنبؤ ، الأمان ، التوجه بالقواعد .                   |
| 3. احترام العاملين              | العدل ، التسامح .                                                |
| 4. التوجه بالنتائج              | التركيز على الأعمال ، الاحتمالات العالية ، التركيز على الأهداف . |
| 5. الاهتمام بالتفاصيل           | التعاون ، التوجه بالأفراد .                                      |
| 6. التوجه بالفريق               | المنافسة ، انخفاض التركيز على المسؤولية الاجتماعية .             |
| 7. العدوانية الإيجابية / التحدي | درجة السماح للعاملين بممارسة النقد و الصراع .                    |

Source : Robbins,P. & Judge,T.(2009).Organizational Behavair.13<sup>th</sup>ed,New Jersey : Prentice Hall. p574.

Source : Mc Shane,S. &Von Glinom, M.(2009). Organizational Behavair essentials.second Edition.the McGraw.Hill international Edition. P277.

ويعد هوفستيد Hofstede صاحب نظرية الأبعاد الثقافية التي ينظر من خلالها إلى اختلافات الثقافات الوطنية وثقافات المنظمات ، فهو يرى أنه لا وجود لنظرية عالمية للإدارة تصلح للمنظمات في كل مكان ،وقد ميز بين خمس أنماط ثقافية هي :

<sup>1</sup> Pierre ,B. (2006). Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization: Capturing the Behavioral Norms that form Organizational Culture and Drive Performance. Journal of Managerial Psycholog. Vol21. No 8. PP 709-732.

<sup>2</sup> Robbins,P. & Judge,T.(2009).OP Cit.p574.

<sup>3</sup> Mc Shane,S. &Von Glinom, M.(2009). OP Cit.p277.

### 1- فجوة القوة: Power Distance (PDI)

يركز على درجة المساواة أو عدم المساواة بين الأشخاص في مجتمع الدولة أو البلد، حيث تشير المؤشرات المرتفعة إلى عدم التوزيع المتساوي للسلطات والثروات، وزيادة فرص هذا التوزيع غير المتساوي في النسيج الاجتماعي، فتلك المجتمعات يرحح أنها تطبق نظاماً لا يسمح بمرونة انتقال مواطنيها إلى درجات أعلى من السلم الطبقي.

إذا سجلت مؤشرات المساحة الخاصة بالسلطة قيمة منخفضة ، فإنها تشير إلى أن المجتمع لا يهتم بالفروق بين سلطات وثروات المواطنين في هذه المجتمعات، ويتم التأكيد على تكافؤ الفرص للجميع.

### 2- الفردية: Individualism (IDV)

تركز على درجة تعزيز المجتمع للفرد أو الإنجاز الجماعي، والعلاقات المتبادلة بين الأفراد، فإذا كانت مؤشرات الفردية مرتفعة فإن ذلك يشير إلى الحقوق الفردية أساسية داخل النسيج الاجتماعي، فيميل الأفراد في ظل هذا النمط إلى الاحتفاظ بعلاقات واسعة المدى. أما المعدلات المنخفضة للفردية فتشير إلى المزيد من الانساق الجماعي الطبيعي، والروابط الوثيقة بين الأفراد. هذه الثقافة تعزز العلاقات الممتدة وتعمل على توزيع المسؤوليات على الجميع.

### 3- الذكورة: Masculinity (MAS)

تركز على درجة تعزيز المجتمع أو عدم تعزيزه للدور التقليدي لعمل الرجل و سيطرته . فإذا كان معدل السيطرة الذكوري في مجتمع ما عالٍ ، فإن ذلك يشير إلى أن المجتمع يميل إلى المزيد من التفرقة بين الجنسين، وينعكس ذلك على هيكل السلطة في هذا المجتمع، وفي هذا النموذج فإن الإناث يخضعن إلى درجة كبيرة لهيمنة الذكور. وإذا سجل مجتمع ما معدلات متدنية من الذكورة، فإن هذا يشير إلى العكس، أي إلى انخفاض حدة التفرقة بين الجنسين. وإزالة صور التمييز بينهما، بحيث تعامل المرأة معاملة متساوية مع الرجل في كافة مجالات الحياة . هذا المؤشر باختصار يأخذ بعين النظر تقسيم الأدوار بين الأجناس في المجتمع من ناحية اجتماعية، وليس تقسيم الأجناس على أساس جوهري بين ( ذكور وإناث).

### 4- تجنب الحيرة : ( عدم التأكد ) : Uncertainty Avoidance ( UAI )

يركز على مستوى تحمل عدم الوضوح والغموض (الشك) الذي يلف بعض الوقائع ، مثل : المواقف التي لا يكون لها شكل أو نمط أو هيكل معروف ، فإذا كان معدل عدم الوضوح مرتفعاً في دولة ما ، فإن المجتمع لا يحتل عدم الوضوح حول معظم القضايا، وهو مجتمع يطالب دوماً بالشفافية ولا يرضى عنها بديلاً . ومن ثم هو مجتمع يؤمن بسيادة القانون وخاصة القوانين المؤسسية، ويحترم بل ويتشوق إلى سن القوانين والقواعد التنظيمية حتى يصل بمستوى عدم الوضوح إلى الحد الأدنى، أما إذا حدث العكس فإن المجتمع في هذه الدولة لا يلقي بالاً للغموض ، بل يتحمله وسط العديد من وجهات النظر والتأويلات، وينعكس ذلك في انخفاض مستوى سيادة القانون، وهو مجتمع مؤهل طبيعياً لقبول التغيير ومواجهة المخاطر الكبرى.

### 5- التوجه طويل المدى : Long-Term Orientation ( LTO )

يركز على درجة الالتزام طويل المدى بالقيم التقليدية للتفكير، فإذا كان معدل التوجه طويل المدى مرتفعاً فالدولة والمجتمع بها أجدر بالالتزام بترائيه ، ويعتقد أنه يؤيد القيم الأخلاقية ويتفانى في الدعوة لها وتطبيقها، وهو مجتمع معتر اعتزازاً خاصاً بترائيه الثقافي

<sup>1</sup> Hofstede,G.(2005).OP Cit. pp242-275.

والحضاري، والأكثر من ذلك أنه يجعل من تراثه هذا رصيذاً ونبراساً يدل على العمل الشاق الذي يمارسه اليوم، إلا أن بعض الأعمال قد تستغرق المزيد من الوقت حتى تنمو وتتطور من حيث الاعتبارات الاجتماعية خاصة بالنسبة للثقافات الوافدة. أما إذا كان معدل التوجه طويل المدى منخفضاً في مجتمع ما، فإن ذلك يشير إلى أن هذا المجتمع لا يعزز ولا يلقي بالاً لمفهوم التوجيه التقليدي طويل المدى، في ظل هذه الثقافة يكون الطريق ممهداً للتغيير السريع، فالالتزام بالموروث لا يعبر عن التزام حقيقي، بل يعتبره المجتمع من العراقل التي توضع في طريق التغيير.

الشكل ( 11 ) جوهر فكرة أبعاد الثقافة التنظيمية ومنطق تحليلها حسب نموذج Hofsted



المصدر: الخفاجي، نعمه . ( 2009 ) . ثقافة المنظمة. دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة العربية ، ص 66 .

وبالاستناد إلى هذه الأنماط طور هوفستيد مقياساً للثقافة التنظيمية يحوي الأبعاد الستة الآتية : ( Hofsted,2005 )<sup>1</sup>

- أ- التوجه نحو العمليات / مقابل التوجه نحو النتائج والمخرجات .
  - ب- التوجه نحو العاملين / مقابل التوجه نحو الوظائف .
  - ت- هوية سطحية / مقابل هوية مهنية عميقة .
  - ث- الرقابة والتحكم الصارم / مقابل الرقابة المرنة .
  - ج- العقلية المعيارية / مقابل العقلية العملية .
  - ح- نظم الاتصال المفتوحة / مقابل نظم الاتصال المغلقة .
- كما وضع Ouchi سبعة أبعاد للثقافة التنظيمية : ( الخفاجي ، 2009 )<sup>2</sup>

- الالتزام بالعاملين .
- تقييم العاملين طويل المدى .
- المسار الوظيفي القائم على التخصص الوظيفي الواسع .
- نظام رقابة أقل رسمية / رقابة ضمنية .
- المشاركة في صنع القرار .
- المسؤولية الجماعية .
- الاهتمام بالأفراد و عائلاتهم مدى الحياة .

لقد تمكن Ouchi أن يحدد عدداً من الاختلافات الأساسية بين فلسفة المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية انطلاقاً من منظومة الاختلافات الثقافية بين المجتمع الياباني والمجتمع الأمريكي، وهو ما يشكل الإطار العام للبيئة الثقافية التي تعمل فيه شركات الأعمال في اقتصاد كلا المجتمعين.

الجدول ( 14 ) : مقارنة الاختلافات الثقافية بين فلسفة إدارة المنظمات اليابانية و إدارة المنظمات الأمريكية

| فلسفة إدارة المنظمات اليابانية                      | فلسفة إدارة المنظمات الأمريكية                |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| -الاستخدام مدى الحياة                               | -الاستخدام قريب الأمد                         |
| -التقييم البطيء والترقية                            | -سرعة التقييم والترقية                        |
| -لا يحصل تركيز على التخصص خلال مسارات العمل الوظيفي | -التركيز والاهتمام ببناء مسارات العمل الوظيفي |
| -لغة الجماعة في اتخاذ القرار                        | على أساس التخصص                               |
| -الاهتمام شمولي                                     | -المسؤولية الفردية                            |
|                                                     | -تجزئة الاهتمام                               |

المصدر : بلال، السكارنه .(2009) . التطوير التنظيمي والإداري . دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان . ص89.

<sup>1</sup> Hofsted,G.(2005).OP Cit. p292.

<sup>2</sup> نعمة ، الخفاجي . ( 2009 ) . مرجع سبق ذكره ، ص 67 .

نخلص مما تقدم إلى وضع جدولاً يمثل نماذج قياس ثقافة المنظمة كما يلي :

#### الجدول ( 15 ) نماذج قياس الثقافة التنظيمية

| اسم نموذج القياس                                                                    | الأبعاد                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | نوع المقياس وفقاً<br>(Ashkanasy,et al ,2017) <sup>1</sup> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| محفظة الثقافة التنظيمية<br>The Organizational Culture Profile<br>OCP                | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ القيادة</li> <li>❖ الهيكل</li> <li>❖ الابتكار</li> <li>❖ الأداء الوظيفي</li> <li>❖ التخطيط</li> <li>❖ الاتصالات</li> <li>❖ بيئة ومكان العمل</li> <li>❖ العاملين</li> <li>❖ تطوير الذات</li> <li>❖ التنشئة الاجتماعية</li> <li>❖ نظم التسامح والنزاع</li> <li>❖ الالتزام</li> <li>❖ التعاون</li> <li>❖ التوجه نحو تحقيق النتائج</li> </ul> | مقياس ملامح الثقافة التنظيمية                             |
| محفظة الثقافة التنظيمية<br>The Organizational Culture Profile<br>OCP<br>(O'reilly)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ الابتكار والمخاطرة</li> <li>❖ الاهتمام بالتفاصيل</li> <li>❖ التوجه نحو النتائج</li> <li>❖ التوجه بالفريق</li> <li>❖ التوجه بالعاملين .</li> </ul>                                                                                                                                                                                         | مقياس ملامح الثقافة التنظيمية                             |
| مخزون الثقافة التنظيمية<br>The Organizational Culture Inventory<br>OCI              | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ الثقافة البناءة : الإنسانية , الإنجاز , الانتماء , وتحقيق الذات .</li> <li>❖ الثقافة الدفاعية الكامنة : الموافقة , التقليد , الاعتمادية , والتجنب .</li> <li>❖ الثقافة الدفاعية الهجومية : التعارض , القوة , التنافس , والاقتدار .</li> </ul>                                                                                             | مقياس تصنيف الثقافة التنظيمية                             |
| مخزون الثقافة التنظيمية<br>The Organizational Culture Inventory<br>OCI<br>(Wallach) | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ الثقافة البيروقراطية .</li> <li>❖ الثقافة الإبداعية .</li> <li>❖ الثقافة المساندة .</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            | مقياس تصنيف الثقافة التنظيمية                             |
| نموذج Goffee& Jones                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ الثقافة الشبكية : مساندة منخفضة و اختلاط عالي .</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                | مقياس تصنيف الثقافة التنظيمية                             |

<sup>1</sup> Ashkanasy, N., Peterson ,M.& Wilderom,C. (2017). Questionnaire Measures of Organizational Culture. The Handbook of Organizational Cultureand Climate.John Wiley & Sons ,Inc: [http/ www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).

| اسم نموذج القياس                                                                                                 | الأبعاد                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | نوع المقياس وفقاً<br>(Ashkanasy,et al ,2017) <sup>1</sup> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ الثقافة الممزقة : مساندة منخفضة و اختلاط منخفض .</li> <li>❖ الثقافة المرتزة : مساندة عالية , واختلاط منخفض .</li> <li>❖ الثقافة التشاركية : مساندة عالية واختلاط عالي .</li> </ul>                                                                                                                    |                                                           |
| نموذج Denison                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ التكيف : التغيير ، التوجه بالعملاء ، والتعلم التنظيمي .</li> <li>❖ المهمة : التوجه الاستراتيجي ، الأهداف والغايات ، والرؤية .</li> <li>❖ المشاركة : العمل الجماعي ، التوجه بالفرق ، التمكين ، تنمية القدرة .</li> <li>❖ الثبات / الاتساق : القيم الأساسية ، الاتفاق ، التنسيق ، والتكامل .</li> </ul> | مقياس ملامح الثقافة التنظيمية                             |
| أداة تقييم الثقافة التنظيمية من مدخل القيم المتنافسة<br>The Organizational Culture Assessment Instrument<br>OCAI | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ الثقافة الهرمية / البيروقراطية .</li> <li>❖ الثقافة الإبداعية / التطورية .</li> <li>❖ ثقافة القبيلة / العشيرة .</li> <li>❖ ثقافة السوق .</li> </ul>                                                                                                                                                   | مقياس تصنيف الثقافة التنظيمية                             |

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسة النظرية السابقة .

إن نظرة متفحصية لكل من مكونات ثقافة المنظمة و تصنيفاتها و نماذجها التي تختلف من منظمة لأخرى نرى أنها تشكل نظرية ثقافة المنظمة مع الإشارة إلى أنه ليس هناك نظرية متكاملة للثقافة التنظيمية ، بل ما زالت في إطار التكوين و التطوير و ليس هناك من اتفاق كامل حول مكوناتها بل هناك شبه إجماع على تلك المكونات التي تنعكس في نماذجها و تصنيفاتهم المتعددة ، و مع ذلك تؤثر ثقافة المنظمة على العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى التي منها إدارة المعرفة .

#### 4. مداخل قياس الثقافة التنظيمية: Inputs measuring organizational culture:

إن السؤال المتعلق بكيفية قياس الثقافة التنظيمية كان محور النقاش العلمي بين العلماء والباحثين والممارسين التنظيميين لوقت طويل (Kaiser & Kriner,2007)<sup>1</sup> ، وبالرغم من الاهتمام الذي أولي لمفهوم الثقافة التنظيمية إلا أن قضية قياس ومقارنة هذا المفهوم هي قضية صعبة . وتسعى المنظمات كما بين ( Gershon,et al ,2004 )<sup>2</sup> إلى قياس وتقييم ثقافتها التنظيمية تحقيقاً للأهداف التالية :

- التعرف إلى النمط الثقافي السائد في المنظمة .
- الربط بين الثقافة التنظيمية و المتغيرات التنظيمية و البيئية المختلفة من حيث العلاقة المتبادلة وطبيعة الأثر .

<sup>1</sup> Kaiser, S. ,Keiner, R.(2007). Culture and Tacit Knowledge in Sport Organizations. Institute of Sport Economics and Sport Management. p125.

<sup>2</sup> Gershon, M., Stone, W., Bakken, S., & Larson, E. (2004). Measurement of Organizational Culture and Climate in Healthcare. Journal of Nursing Administration, Vol 34,No 1, Pp. 33-40.

- التحقق من مدى التوافق بين قيم الأفراد والقيم التنظيمية التي يدركونها .  
ومن خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات و وجهات النظر المختلفة للباحثين تم وضع من الجدول التالي الذي يمثل خلاصة المدخلين الوصفي و الكمي في قياس الثقافة التنظيمية

**الجدول ( 16 ) مقارنة بين المدخل الوصفي والمدخل الكمي في قياس الثقافة التنظيمية**

| المدخل الوصفي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | المدخل الكمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>اعتمدت الدراسات الأولى للثقافة التنظيمية على هذا المدخل ، حيث يعتمد عند قياسه للظاهرة التنظيمية على أساليب القياس التقليدية التي تتمثل في :</p> <p>- الأجل الطويل : الملاحظة الدقيقة لتصرفات الأفراد في المنظمات و تدوينها .</p> <p>- الأجل القصير : المقابلات الشخصية المتعمقة لمحاولة التعرف على القيم والافتراضات الأساسية . و دراسة القصص وتفسيرها وتحليل المحادثات بين الأفراد لاستنتاج طبيعة اللغة الخاصة ودراسة الرموز المادية .<br/>( Haugh, &amp; McKee , 2004 )<sup>1</sup></p>                                                                                                                                                                                    | <p>يعتمد هذا المدخل على الاستبانة كأداة أساسية لتقييم أبعاد الثقافة التنظيمية المحددة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة .</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>يرى ( Delobbe,et al ,2007 )<sup>2</sup> أن هذا المدخل يعكس وجهة النظر الداخلية لأعضاء المنظمة ويصبح لدى الباحث فهم معمق للعمليات ضمن كل منظمة .</p> <p>وأكد ( Martin,2002 )<sup>3</sup> أن المدخل الوصفي أفضل لأن ملاحظة العمليات التنظيمية الأساسية وتدوينها بشكل حيوي وفعال يعد الأسلوب الأمثل للفهم العميق للخبرات التنظيمية والافتراضات الأساسية ، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظة الشخصية ، كما أن الثقافة التنظيمية موضوع واسع ومعقد يصعب قياسها من خلال قائمة من الأبعاد . كما يمتاز المدخل الوصفي بمساعدة الباحثين على التعرف بوضوح وسهولة على الأشكال الثقافية ، حيث يسهل من خلال الملاحظة التعرف على الرموز الثقافية و الطقوس السائدة و</p> | <p>1. يعطي نتائج موضوعية ، حيث يشجع الاستبيان الفرد على التعبير عن قيمه ومعتقداته بصراحة و وضوح ، وذلك ليقينه بصعوبة تحديد هويته من الاستبانة، كما أن الاستبانة تنشئ ثقة متبادلة بين الباحث وأفراد العينة .</p> <p>2. ويمكن إجراء المقارنات المتعددة عبر المنظمات ومن دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى (Delobbe,et al ,2007)<sup>4</sup> ، وتسهل من عملية تعميم النتائج (Marinova,2005)<sup>5</sup></p> <p>3. يساعد في اختبار الفروض البحثية وبناء النظريات ، كما يساعد على المقارنة بين النتائج التي تم التوصل إليها .</p> |

<sup>1</sup>Haugh, H., McKee, L. (2004). The Cultural Parading of the Smaller Firm. Journal of Small Business Management . p46.

<sup>2</sup> Delobbe, N., Neuve, L. , Haccoun, R.& Vandenberghe, Ch. (2007). Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument. p33.

<sup>3</sup>Martin, J. (2002). Organizational culture: Mapping the terrain. Thousand Oaks: Sage Publication, p52.

<sup>4</sup>Delobbe, N., Neuve, L. , Haccoun, R.& Vandenberghe, Ch. (2007).OP Cit. p35.

<sup>5</sup>Marinova, S. (2005). An organizational culture perspective on role emergence and role enactment. Unpublished dissertation. University of Maryland, College Park. p18.

| المدخل الوصفي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | المدخل الكمي                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| القصص المتداولة و اللغة المشتركة و الممارسات الإدارية .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                       |
| <p>1. لا يساعد في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المرتبطة بالثقافة التنظيمية مثل : سلوك الأفراد , و الأداء التنظيمي , وعليه يصعب اختبار الفرضيات و بناء النظريات بشكل فعال ( Denision, Spreitzer, 1991 )<sup>1</sup> وهذا ما ذهب إليه <sup>2</sup> (Delobbe, et al (2007, حيث ذكر أن هذا المدخل غير قادر على تقديم معلومات عن الثقافة التنظيمية متماسكة و قابلة للربط مع المخرجات الأخرى مثل الأداء التنظيمي.</p> <p>2. ويتفق كل من (Marinova, 2005)<sup>3</sup> و (Denision, Spreitzer, 1991)<sup>4</sup> على أن هذا المدخل لا يسمح بتعميم النتائج التي تم الوصول إليها في منظمة ما على المنظمات الأخرى.</p> <p>3. لا يشجع أسلوب المقابلة الشخصية على التعرف بوضوح على القيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد , حيث يتولد لدى الأفراد شعور بعدم الارتياح عندما تكون المقابلة وجهاً لوجه , كما قد تدفع المقابلة الأفراد للإجابة على الأسئلة المطروحة عليهم بطريقة تتماشى مع ما يعتقدون أنه مقبول اجتماعياً , وليس وفقاً لما هو مدرك لديهم , وربما يتعمد الأفراد إعطاء إجابات لا تعكس معتقداتهم و آرائهم وذلك من أجل إعطاء الباحث انطباع جيد عن مستواهم وثقافتهم .</p> <p>4. يشجع أسلوب الملاحظة الشخصية على تصرف الأفراد بصورة مختلفة وبشكل أفضل</p> | <p>عدم ملاءمة أو كفاية الأبعاد الثقافة المطروحة في قائمة الاستبانة . لا يسمح بالفهم العميق تجاه كل ثقافة تنظيمية محددة لمنظمة ما وكذلك يفتقد لفرصة تطوير نظرية جديدة (Marinova, 2005)<sup>7</sup></p> |

#### الانتقادات

<sup>1</sup>Denision,. R., &Spreitzer,M. (1991). Organizational Culture and Organizational Development. Reaearch in Organizational Change and Development,, pp1-22.

<sup>2</sup> Delobbe, N., Neuve, L. , Haccoun, R.& Vandenbergh, Ch. (2007).I bid. p37.

<sup>3</sup>Marinova, S. (2005).I bid. p20.

<sup>4</sup>Denision,. R., &Spreitzer,M. (1991). I bid. pp1-22.

<sup>7</sup> Marinova, S. (2005).I bid.p21.

| المدخل الوصفي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | المدخل الكمي |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <p>غالباً .</p> <p>5. احتمال التحيز يكون مرتفع , فقد يدخل عنصر العاطفة ويكون هو الغالب في المقابلة الشخصية فيتحيز الباحث لفرد ما سلباً أو إيجاباً , بالإضافة إلى أن الملاحظة تتأثر بالمزاج الشخصي للباحث و باتجاهاته ومشاعره تجاه ما يلاحظه , كما قد يعتمد على التوقع في تفسير تعابير الوجه والتعابير غير اللغوية</p> <p>6. و أحد أهم نقاط الضعف المهمة للمدخل الوصفي تكمن في أن الباحث يستهلك الكثير من الوقت والتكاليف في جمع ومعالجة وتحليل البيانات .</p> <p>( Denision, Spreitzer, 1991 )<sup>1</sup></p> |              |

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسة النظرية السابقة .

نرى مما تقدم أن كلا المدخلين يمتلك نقاط ضعف ونقاط قوة ، و يمكن للباحث أن يختار المدخل الملائم لطبيعة دراسته وأهدافها ، و سوف نعتمد في دراستنا على المدخل الكمي أي على الاستبانة كونه الأكثر استخداماً في قياس ثقافة المنظمات المدروسة وذلك لتمييزه بموضوعية النتائج .

<sup>1</sup>Denision,. R., &Spreitzer,M. (1991). OP Cit. pp1-22.

## الفصل الثالث : إدارة المعرفة

## المبحث الأول : إدارة المعرفة ( المفهوم ، الأهمية و الأنواع )

- تمهيد .
- مفهوم المعرفة.
- مفهوم إدارة المعرفة.
- أهمية إدارة المعرفة .
- هرمية المعرفة التنظيمية .
- دورة حياة المعرفة .
- أنواع المعرفة .
- مصادر المعرفة .

## المبحث الثاني : إدارة المعرفة ( العناصر ، الأبعاد ، المداخل ، العمليات و النماذج )

- عناصر إدارة المعرفة .
- أبعاد إدارة المعرفة .
- محددات إدارة المعرفة .
- مداخل إدارة المعرفة .
- عمليات إدارة المعرفة ونماذجها .
- أ- العمليات .
- ب- النماذج .
- ت- النموذج المقترح لإدارة المعرفة في منظمات الصحة العامة .

## المبحث الأول : إدارة المعرفة ( المفهوم ، الأهمية والأنواع )

### تمهيد : Preface

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الأساسية الحديثة التي تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى تطبيقها و الأخذ بمبادئها ، و ذلك أن إدارة تلك المعرفة بشكل جيد يساعد هذه المنظمات على تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين و ضمان بقائها و تطورها ، فالمعرفة أصبحت المورد الاستراتيجي الذي يتميز بالتنامي و الاستمرار و عدم النضوب كباقي الموارد الأخرى في ظل الاقتصاد الجديد الذي يطلق عليه اقتصاد المعرفة ، و يمكن القول أن المعرفة أصبحت المفتاح الأساسي لخلق الميزة التنافسية للمنظمة ، و إن قيام المنظمة بخلق المعرفة باستعمال الطرق المتاحة و استغلالها الاستغلال الأمثل يشكل المصدر الحاسم بالنسبة لها ، ذلك أنه المصدر غير القابل للتقليد .

### 1. مفهوم المعرفة : Concept of knowledge

عرفت المعرفة تعريفات مختلفة تشابهت حيناً و تباينت حيناً آخر و ذلك يرجع إلى وجهات نظر الباحثين و اختصاصاتهم ، نورد فيما يلي عدداً من تلك التعريفات : جاء في قاموس Oxford ( عيسى ، العمري ، 2009 )<sup>1</sup> أن المعرفة Knowledge هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما. و عرف (Evanglista,2010)<sup>2</sup> المعرفة بأنها : مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وفهم الخبر ، فهي تقدم إطار عمل لتقييم وضم خبرات جديدة وهي توجد وتطبق في عقول العارفين وفي المنظمات غالباً ما تصبح متوطدة ليس فقط في الوثائق بل أيضاً في روتينيات تنظيمية وعمليات و ممارسات و قواعد .بينما عرفها (Brogan et al,2001)<sup>3</sup> بسلسلة من العمليات التي تتكون من مجموعة معقدة من المهارات والخبرات المتجددة التي تتغير باستمرار. أما (Richard ,Bella ,2005)<sup>4</sup> فعرف المعرفة بأنها عبارة عن عملية منظمة ومزيج من الأفكار والقواعد والإجراءات والمعلومات. ويشير ( العلي و آخرون,2009)<sup>5</sup> إلى أن المعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين والمنظمة ، و يرى ( طالب ، الجنابي ، 2009 )<sup>6</sup> أن المعرفة هي رأس مال فكري و قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي ، بينما أشار ( علي الحاج محمد ، 2014 )<sup>7</sup> إلى أن المعرفة مجموعة المعتقدات و الأحكام و المفاهيم و الأفكار و الرؤى التي تكونت لدى شخص ما نتيجة محاولاته المتكررة لفهم الظواهر و الأشياء المحيطة به و تفسيرها . من خلال ما سبق وجدت الباحثة أن بعض هذه التعريفات لا تمثل واقع وطبيعة المعرفة على وجه الدقة فالمهارات والخبرات و أساليب العمل والتجارب لا تتفق طبيعتها مع طبيعة المعرفة ، فبعض المصطلحات السابقة عبارة عن سلوك ونشاط بدني ، أما المعرفة فهي نشاط عقلي، قد تؤثر في النشاط البدني وقد تكون سبباً له . إن المعرفة التي يكنها الفرد في عقله أو ينقلها لغيره منها ما هو صحيح ، مفيد ، منها ما هو ضار و خاطئ لها دور كبير في إحداث تغيرات كبيرة في القيم و الاتجاهات و السلوك لدى

<sup>1</sup> غسان ، عيسى ، العمري ، إبراهيم . ( 2009 ) . دور الروافد الفكرية و الجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة . أبحاث اقتصادية و إدارية ، جامعة عمان العربية ، العدد 6 ، ص8.

<sup>2</sup> Evanglista,P.(2010).The Adoption of Knowledge Management Systems in small firms . Electronic Journal of Knowledge Management, Vol,8 Issue, p30.

<sup>3</sup> Brogan,M.,Hingston,PH.,&Wilson,V.(2001).A Bounded or Unbounded Universe?Knowledge Management in Postgraduate LIS Education.Boston. p2.

<sup>4</sup>Richard,H.,&Bella,I.(2005).Developing Knowledge Management(KM) .Toko University Taiwan:Contributions by Organizational Learning and Total Quality Management. p483.

<sup>5</sup> عبد الستار ، العلي ، عامر ، قنديلجي ، غسان ، العمري . ( 2009 ) . المدخل إلى إدارة المعرفة . دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان . الطبعة الثانية .ص26.

<sup>6</sup> علاء ، طالب ، أميرة ، الجنابي . ( 2009 ) . إدارة المعرفة – إدارة معرفة الزبون . دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الطبعة الأولى.ص55.

<sup>7</sup> أحمد ، علي الحاج محمد . ( 2014 ) . اقتصاد المعرفة – اتجاهات تطويره . دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ص77.

الأفراد ، فالعامل في أي منظمة يحمل الكثير من المعارف سواءً تحدث بها أم أخفاها في نفسه ، فهي تؤثر بشكل سلبي أو إيجابي في بيئة عمله بناء على طبيعتها ، فكلما كانت المعرفة لها تأثير إيجابي على قيم واتجاهات و سلوك ومهارات العامل ، كلما أسهمت في تطوير منظمته . ويؤيد هذا ما ذهب إليه ( السلمي، 2002) <sup>1</sup> بأن المعرفة هي : ناتج نشاط وعمل العقل الإنساني وتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري وهي تشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من حقائق و نظريات و مفاهيم وتقنيات و قوانين و أطر ونماذج وغيرها من الأشكال التي تتبلور فيها مخرجات العقل الإنساني حين يتجه لفهم ما يحيط به من ظواهر ومتغيرات رغبة منه في السيطرة عليها واستثمارها . بينما يرى ( الخطيب ، زيفان ، 2009) <sup>2</sup> أن المعرفة فن المعلومات و البيئة و الخبرة ، و يقصد بالبيئة الإطار الذي يستخدمه الشخص في النظر إلى الحياة و الذي يمكن أن يتضمن تأثيرات مثل القيم الاجتماعية و الدين ، و تمثل التجربة بالمعرفة السابقة المكتسبة .

استطاعت الباحثة من خلال اطلاعها على ما توفر لديها من دراسات وأدبيات عن المعرفة أن تتوصل إلى ملخص مفاده :

#### الجدول ( 17 ) اتجاهات لمفهوم المعرفة

| الاتجاه | يرى خصائص المعرفة                                                                                                             | أشهر رواد الاتجاه                        |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| الأول   | أحد موجودات المنظمة وهي معرفة كيف ومعرفة لماذا ؟ وهي أحد موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية                    | (Enders,1997)<br>(Bateman&Zeithaml,1990) |
| الثاني  | رأس مال فكري وقيمة مضافة و لا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت و استثمرت في المنظمة وتم تحويلها إلى قيمة لإيجاد الثروة من خلال التطبيق | (Reid,1998)<br>(Davenport &Prusak ,2000) |
| الثالث  | قوة في المنظمات وهي مفتاح لحل المشكلات الغامضة                                                                                | (Klark,1996)<br>(Howell,1998)            |
| الرابع  | تشمل الخبرة الواسعة و أسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة للمنظمة                                                        | (Wick,2000)                              |
| الخامس  | هي المعلومات والتصورات الذهنية المعالجة لدى الأفراد                                                                           | (Aaker&Day,1990)                         |

المصدر : من إعداد الباحثة .

ترى الباحثة أن هذه الاتجاهات لم تبين على وجه الدقة مفهوم المعرفة و طبيعتها وماهيتها و تركيبها و خصائصها ، حيث جاء الاتجاه الأول والثاني والثالث ليؤكد على أهمية المعرفة دون بيان طبيعتها و ماهيتها و تركيبها ، أما الاتجاه الرابع فقد جمع بين مصطلحات تختلف طبيعتها و تحتوي على معان مختلفة كالخبرة وأسلوب الإدارة و الثقافة التي تتضمن كل واحدة منها مفهوماً خاصاً بها لا يتفق مع طبيعة و خصائص المعرفة .

وبناء على ما سبق تقدم الباحثة تعريفاً للمعرفة بأنها : ما يحمله الأفراد في عقولهم من حقائق ومعلومات تخضع لعمليات ذهنية معقدة .

<sup>1</sup> علي ، السلمي . ( 2002) . إدارة التميز : نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة . دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع . القاهرة ص202.  
<sup>2</sup> أحمد ، الخطيب ، خالد ، زيفان . ( 2009) . إدارة المعرفة و نظم المعلومات . عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى . ص7.

## 2. مفهوم إدارة المعرفة: The concept of knowledge management

ليس هناك من تعريف واحد متفق عليه لإدارة المعرفة لدى جميع الباحثين، حيث تتباين التعريفات وفقاً للمناهج و المداخل المستخدمة لإدارة المعرفة و بتباين التخصصات و خلفيات الباحثين و الكتاب ، كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم . فقد بين ( الجاموس ، 2013 )<sup>1</sup> أن إدارة المعرفة حسب جامعة تكساس هي عملية منظمة للبحث عن المعلومات و تنظيمها و تصنيفها بطريقة تزيد من فهم العامل لها ، و تخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة ، و يوفر لها المرونة اللازمة في العمل و يحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ، و يسهل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العمل . ويرى ( بدير ، 2010 )<sup>2</sup> أن إدارة المعرفة هي : نظام توليد مزدهر و بيئة تعلم من شأنه تشجيع و توليد كل من المعرفة الشخصية و المعرفة المنظمة و تجميعها و استخدامها و إعادة استخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال ، و أشار ( السمر ، 2013 )<sup>3</sup> إلى أن إدارة المعرفة مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف . كما أوضح ( نجم ، 2008 )<sup>4</sup> أن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها . و أكد ( يوسف ، 2004 )<sup>5</sup> بأن إدارة المعرفة هي : الجهد المنظم الواعي و الموجه من قبل إدارة المنظمة و يشمل توليد و جمع و تصنيف و تنظيم و خزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة و جعلها جاهزة للتداول و المشاركة بين أفرادها و أقسامها و وحداتها ، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات و الأداء . و جاء في (سلسلة المميزون الإدارية ، 2005)<sup>6</sup> أن إدارة المعرفة هي : المعالجة المنهجية للمعلومات المطلوبة لأية منظمة لكي تحقق النجاح ، الأمر الذي يشمل طريقة إيجاد المعلومات و الوصول إليها و المشاركة فيها .

ويمكن للباحثة أن تقدم التعريف الإجرائي التالي لإدارة المعرفة :

إدارة المعرفة هي : عملية منظمة ومستمرة تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع بقية الإدارات الأخرى في المنظمة و تتضمن ثلاث عمليات أساسية هي : توليد ، تبادل ، و تطبيق المعرفة لاستخدامها في رفع مستوى أداء العمل و كفاءته في منظمات الرعاية الصحية .

## 3. أهمية إدارة المعرفة: The importance of knowledge management

أكد (Hsiu,2007)<sup>7</sup> أن استخدام المعرفة و تطبيقها يساهمان في دعم القرارات و يحافظ على القدرة التنافسية للمنظمة ، كما أن التفاعل بين المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة يؤدي إلى تعديل الاتجاه الاستراتيجي وحل المشكلات و تحسين الكفاءة و يساعد على الابتكار و تحسين الأداء و تخفيض التكاليف .

كما تكمن أهمية إدارة المعرفة فيما تقدمه من فوائد عديدة فقد أشار ( فلاق ، 2012 )<sup>8</sup> أن فوائدها تمتد لتشمل الأفراد المجتمعات و المنظمات

<sup>1</sup> عبد الرحمن ، جاموس . (2013) . إدارة المعرفة في منظمات الأعمال . دار وائل للنشر و التوزيع ، سوريا ، الطبعة الأولى .ص17.  
<sup>2</sup> جمال ، بدير . (2010) . اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات . دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع . الأردن ، الطبعة الأولى .ص35.  
<sup>3</sup> علي ، السمر . ( 2013 ) . تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية . ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي الأول حول المكتبات و مراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة . الأردن . ص8.  
<sup>4</sup> نجم ، عبود نجم . ( 2008 ) . إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات . الوراق للنشر و التوزيع . الأردن . الطبعة الثانية .ص97.  
<sup>5</sup> عبد الستار ، يوسف . ( 2004 ) . إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء و النمو . المؤتمر السنوي العلمي الرابع ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة . الأردن .ص7.  
<sup>6</sup> سلسلة المميزون الإدارية . ( 2005 ) . إدارة المعرفة . مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت .

<sup>7</sup> -Hsiu,L.(2007). A Stage Model Of Knowledge Management : An Empirical Investigation Of Process And Effectiveness . Journal Of Information Science .Vol 33, No6. p645.

<sup>8</sup> محمد ، فلاق . ( 2012 ) . عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية . الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية . ص8-11.

- بالنسبة للأفراد : المساعدة في تنفيذ الوظائف و توفير الوقت ، من خلال تحسين عملية صنع القرار و حل المشكلات و تبني الإحساس بروابط الجماعة ضمن المنظمة ، و تساعد على الحفاظ على المعرفة.
- بالنسبة لمجتمعات الممارسة : تسهم المعرفة في تطوير المهارات المهنية ، و تشجع على تحفيز زملاء العمل .
- بالنسبة للمنظمات : تساعد على توجيه الاستراتيجية و حل المشكلات بسرعة و نشر الممارسة المناسبة والعمل على تنقية الأفكار و زيادة فرص الابتكار و تمكن المنظمات من البقاء في وضع تنافسي متقدم و تبني ذاكرة للمنظمة .

كما تعمل إدارة المعرفة على تعزيز الجوانب التالية :

- إدارة الأصول الفكرية .
  - الكفاءة التشغيلية .
  - التحسين و التطوير المستمرين .
  - التعلم التنظيمي .
  - الابتكار في مجال المنتجات و الخدمات .
  - سرعة الوصول إلى سوق .
- و أشار ( محمد ماهر ، محمد حسين ، 2014 )<sup>1</sup> أن هناك جملة من الفوائد التي تقدمها إدارة المعرفة من أهمها :
- تسهيل الاتصال و التنسيق بين مختلف المستفيدين في المنظمة .
  - تحقيق التعاون بين مختلف الأقسام في عملية إيجاد و تعديل و نشر الأعمال الفنية والمنتجات .
  - توفير الشعور بالانتماء إلى الجماعة في المنظمة .
  - تدعيم عمليات المراقبة لضمان النزاهة و الإنجاز في تنفيذ الأعمال والمشاريع .
- و أظهرت دراسة (Coukos,2003)<sup>2</sup> أن إدارة المعرفة تحقق جملة من الفوائد من أهمها ما يلي :
- إدراج المعرفة في عملية اتخاذ القرارات و العمليات وحل المشكلات .
  - التقليل من الازدواجية في الجهود و الأعمال .
  - مواكبة المنافسة العالمية و حركة التغيير .
  - تعزيز العلاقات مع العملاء .
  - تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة .
  - التقليل من خطر فقدان المعلومات القيمة و خاصة عند ترك العامل الذي يحملها المنظمة .

<sup>1</sup> أسعد حمدي ، محمد ماهر ، محمد إبراهيم ، محمد حسين . ( 2014 ) . أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق . المؤتمر الدولي السعودي . ص 223-224.

<sup>2</sup>Coakes,E.(2003).Knowledge Management: Current Issues and Challenges.U.S.A. p4.

و بين ( عوض ، 2012 )<sup>1</sup> أن أهمية إدارة المعرفة تتمثل بما يلي :

- تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية .
- تعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .
- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفاعلية أكثر .
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
- تنسيق نشاطات المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة .
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها و مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة .
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة و غير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية .
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية .

من خلال ما تقدم يمكننا القول بأن أهمية إدارة المعرفة لا تبرز في المعرفة بحد ذاتها ، و إنما فيما تساهم به من قيمة مضافة للمنظمة ، و فيما تقدمه من إرشاد للمديرين حول كيفية إدارة منظماتهم ، و في كونها الأداة التي تمكن المنظمة من القيام بوظائفها سعيًا لتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية ، و مما لا شك فيه أن أهمية إدارة المعرفة تتجلى من خلال تحقيق المرونة للمنظمة و بالتالي تسهم في بقائها ، و حل المشكلات التي تعاني منها و تواجهها في أثناء سعيها لتحقيق أهدافها ، و دعم و تشجيع العلاقات الإنسانية و التعاون و الانتماء بين العاملين ، و تعزيز التعلم التنظيمي و الابتكار و الإبداع في المنظمة .

#### **4. هرمية المعرفة التنظيمية: Organizational knowledge hierarchy**

أشار ( الكبيسي ، 2005 )<sup>2</sup> إلى أن الباحثين في حقل المعرفة أكدوا على ضرورة فهم العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة تلك العلاقة التي تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية ، فالكثير من المشكلات المطروحة حول المعرفة يمكن تفاديها إذا ما فهمت نقاط التشابه والاختلاف بينهما ، فالمعرفة ليست بيانات أو معلومات على الرغم من ارتباطهما بها . و يرى ( العلي و آخرون، 2009 )<sup>3</sup> أن البيانات هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة و مفيدة . فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها وتحويلها إلى شكل له معنى . أما المعرفة فهي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة أو نتائج مبتكرة . و بين ( الصاوي ، 2007 )<sup>4</sup> أن المعلومات هي ما ينتج من معالجة البيانات التي تتوالد في البيئة وهي تزيد مستوى المعرفة لمن يحصل عليها ، أي أن المعرفة هي أعلى شأنًا من المعلومات ، فالوصول عليها تزيد من المعرفة و الإدراك . وعليه فإن هرم المعرفة : هو شكل هرمي يصور عالم المعرفة الذي يبني من البيانات الخام التي تشكل قاعدة الهرم ، وصولاً إلى الحكمة التي تشكل بدورها رأس الهرم ، ومع ذلك هناك إجماع عام تم التوصل إليه حول التشكيلة الرئيسة لهرم المعرفة ، فالترتيب الهرمي الذي وضعه كل من Raddund & Alan وفقاً لـ (Coakes, 2003)<sup>5</sup> أن البيانات الضمنية والبيانات الخام تشكل أسفل الهرم أو قاعدته ، وتسجل البيانات في قواعد البيانات ومخازن البيانات الأخرى .

<sup>1</sup> عاطف ، عوض . ( 2012 ) . دور إدارة المعرفة و تقانيتها في تحقيق التطوير التنظيمي . مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية . العدد الأول . ص 409-410 .

<sup>2</sup> صلاح ، الكبيسي . ( 2005 ) . إدارة المعرفة . المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة . ص 26 .

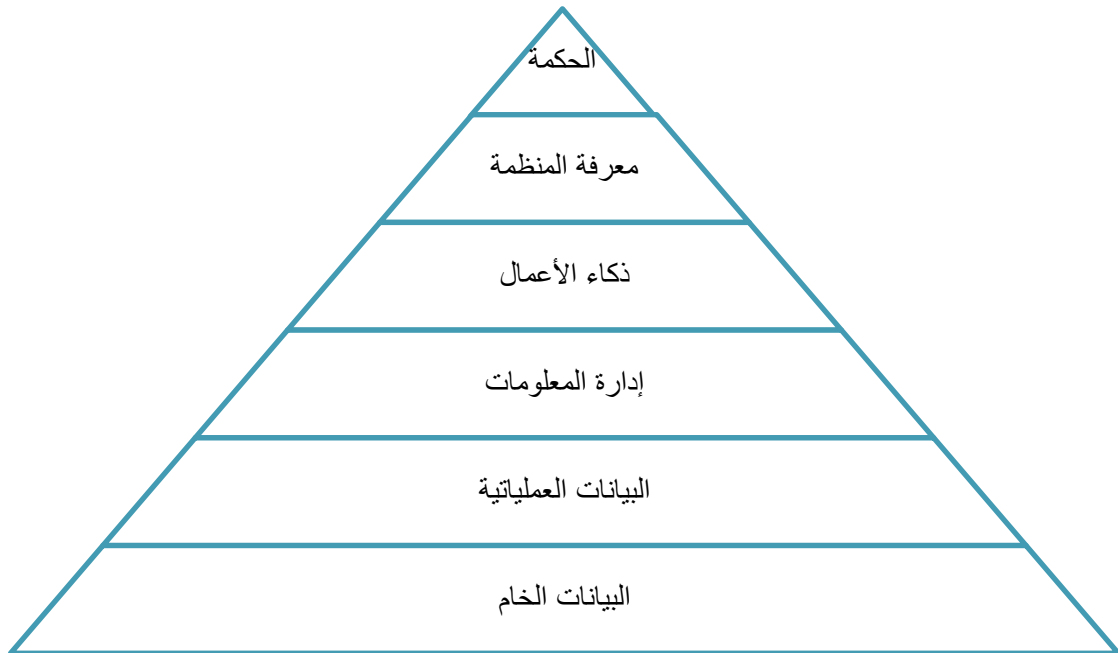
<sup>3</sup> عبد الستار ، العلي ، عامر ، قنديلجي ، غسان ، العمري . ( 2009 ) . مرجع سبق ذكره ، ص 113 .

<sup>4</sup> ياسر ، الصاوي . ( 2007 ) . إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات . دار السحاب للنشر والتوزيع . القاهرة . ص 19 .

<sup>5</sup> Coakes, E. (2003) OP Cit.p 73.

وتعكس البيانات التشغيلية إجراءات تكاملية يشار إليها بما يعرف بالتفصيل الذي أي بيانات تفصيلية تتعلق بطريقة أداء عملية معينة . وعند مستوى إدارة المعلومات تحدث تغييرات مهمة حيث يتضمن هذا المستوى بيانات ملخصة بشكل سهل , ومصنفة ضمن مجموعات ومخزنة ومنظمة لتكشف عن سياق . وبالصعود إلى أعلى يتحقق الوصول إلى مستوى المعلومات الملخصة بشكل مركز وهو ما يطلق عليه ذكاء الأعمال الذي ينتج عندما تتم معالجة البيانات والمعلومات و تنظيمها و تنقيتها و انتقاؤها و ربطها وتحليلها بشكل قوي ومكثف . والقيام بعملية تلخيص أخرى للمعلومات تقود إلى المعرفة . وأخيراً عند قمة الهرم تكمن الحكمة .

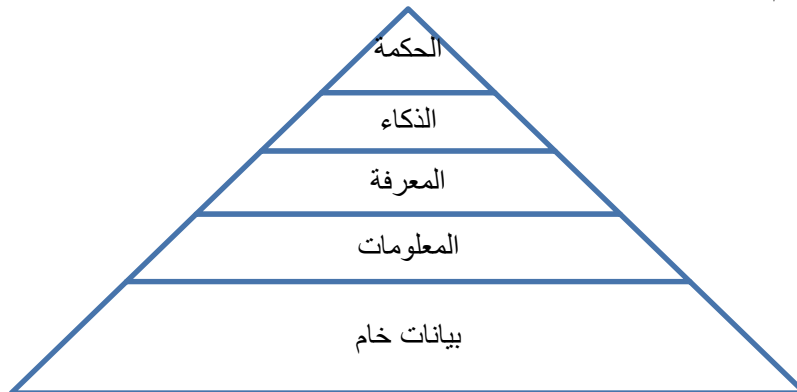
الشكل ( 13 ) هرم المعرفة عند Raddund & Alan



Source : Coakes,E.(2003).Knowledge Management: Current Issues and Challenges  
U.S.A. p74.

وأوضح ( الكبيسي , 2005 )<sup>1</sup> الترتيب الهرمي للمعرفة كما صورته (Davenport),(Sveiby) و (Spek&Spijkervet) يبين أن البيانات ما هي إلا رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة متفرقة لم يجر تفسيرها وهي بحد ذاتها و بصورتها البسيطة تكون قليلة الفائدة , و أن المعلومات هي مجموعة من البيانات ذات معنى جمعت مع بعضها لتصبح ذات معنى يمكن الاستفادة منها و أن المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى و وضعها في نص للوصول إلى فهم يمكن الاستنتاج منه .

الشكل رقم ( 13 ) هرم المعرفة عند (Davenport),(Sveiby) و (Spek&Spijkervet)

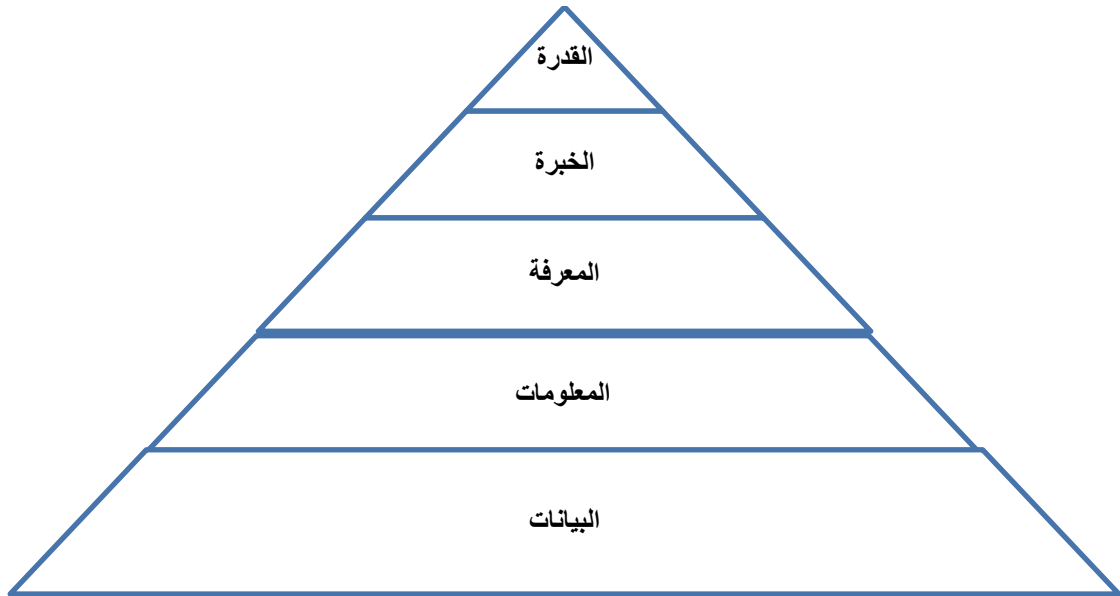


المصدر : صلاح ، الكبيسي . ( 2005 ) . إدارة المعرفة . المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة . ص27.

<sup>1</sup> صلاح ، الكبيسي . ( 2005 ) . مرجع سبق ذكره ، ص27 .

و قدم كل من Beckman & Liebowits (Marquardt, 2002)<sup>1</sup> تصوراً آخر لهرم المعرفة أو ما يسمى بالسلسلة المتصلة للمعرفة ، فيبدأ هذا الهرم من قاعدته السفلى التي هي ( البيانات ) و تشمل على الصور والرموز العددية و العبارات غير المفسرة أي دون سياق ، وبالتالي دون معنى ، يلي ذلك المعلومات التي يمكن معالجتها وتأطيرها حيث يصبح لها معنى محدد ، ثم تأتي المعرفة في المستوى الثالث و بعدها تأتي الخبرة وهي الاستخدام الملائم والفعال للمعرفة من أجل تحقيق النتائج وتحسين الأداء ، يلي ذلك قدرة المنظمة على الإبداع و الابتكار .

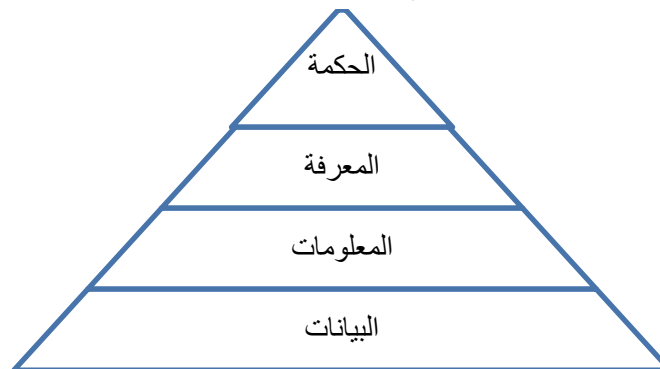
الشكل ( 14 ) هرم المعرفة كما قدمه كل من Beckman & Liebowits



Source : Marquardt, M. (2002). Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning .U.S.A.p23.

ويؤكد (البيلاي و سلامة , 2007)<sup>2</sup> أن الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة يمكن بيانه وتصوره من خلال ما يسمى هرم المعرفة ، فقد تم ترتيبها على شكل هرم تبدأ قاعدته بالبيانات التي تنتج المعلومات وهي بدورها تنتج المعرفة ثم تنتج الحكمة من المعرفة .

الشكل ( 16 ) هرم المعرفة عند البيلاي و سلامة



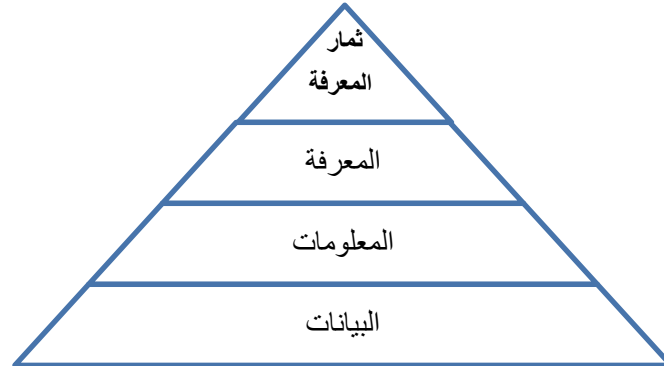
المصدر : حسن ، البيلاي ، حسين ، سلامة.(2007) . إدارة المعرفة في التعليم . دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الاسكندرية . ص41.

<sup>1</sup> -Marquardt, M. (2002). Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning .U.S.A.p23.

<sup>2</sup> حسن ، البيلاي ، حسين ، سلامة.(2007) . إدارة المعرفة في التعليم . دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الاسكندرية . ص41.

ترى الباحثة أن هرم المعرفة يتكون من البيانات والمعلومات والمعرفة و نتائجها التي تأخذ صور مختلفة كالحكمة و الخبرة و القدرة والمهارة و الابتكار والإبداع وأنه يمكن الجمع بين وجهات نظر العديد من الباحثين حول الترتيب الهرمي للمعرفة , فالمعرفة قد تكون سبباً مباشراً للحكمة دون المرور بأية مرحلة أخرى من مراحل الهرم المعرفي كالذكاء , كما أن المعرفة قد تكون سبباً مباشراً في القدرة , كما يمكن أن تتعدد الأشكال والثمرات التي تلي مرحلة المعرفة .

الشكل ( 16 ) هرم المعرفة كما تراه الباحثة

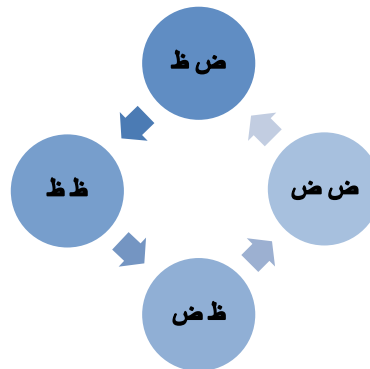


المصدر : من إعداد الباحثة .

### 5. دورة حياة المعرفة: Life cycle of knowledge

هناك أربع حلقات لدورة حياة المعرفة التي تنشأ وتنمو من خلال التفاعل بين شقيها الضمني والظاهر بناء على تحديد أربعة أساليب أو أنماط مختلفة لتحويل المعرفة تأتي على الشكل التالي (الشيبي , 2009) <sup>1</sup>:

الشكل ( 17 ) حلقات دورة حياة المعرفة عند الشيبي



المصدر : حسني عبد الرحمن ، الشيبي . ( 2009 ) . إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا . دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة . ص 60.

حيث إن : ض = ضمنية , ظ = ظاهرة

- **المرحلة الأولى : تحويل المعرفة الضمنية إلى ضمنية :** وهذه تمثل التشارك المباشر للمعرفة الضمنية من خلال الخبرة المباشرة . وتعدّ نوعاً من التفاعل الاجتماعي ويحدث عندما يلتقي الأشخاص في نشاطات تحتاج إلى تواصل وجهاً لوجه ، مثل : المناقشات ، و الحوارات ، و فرق العمل و كذلك أداء الأعمال الفنية التي تتطلبها المهن الحرفية حيث يمارس العمل ويجري تصحيح الأخطاء . إن مفتاح اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة .

<sup>1</sup> حسني عبد الرحمن ، الشيبي . ( 2009 ) . إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا . دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة . ص 59-64.

- **المرحلة الثانية : تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة :** وسميت هذه الحلقة (التصريح، الإظهار ، التجسيد ، والعلانية و الإخراج) ، وكلها مفردات تستخدم للدلالة على جعل ما لدى الإنسان من مخزون المعرفة معلوماً لدى الآخرين ، وهو ما يعبر عنه بنقل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة باستخدام أساليب التعبير التي تساعد الأفراد على ذلك .
- **المرحلة الثالثة : تحويل المعرفة الظاهرة إلى ظاهرة :** وهنا يقوم الأفراد بإظهار ما لديهم من معرفة لتصبح في متناول بقية الأفراد .
- **المرحلة الرابعة : تحويل المعرفة الظاهرة إلى ضمنية :** الإدخال أو التضمين الداخلي أو التذويب ، هو عملية تمثيل المعرفة الظاهرة و تحويلها إلى معرفة ضمنية ، وذلك بالتعلم و امتلاك الخبرة . ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بالتعلم وعن طريق العمل و الممارسة حيث يتم إدخال الخبرات المتصلة بالتطبيع الاجتماعي ( الضمنية إلى ضمنية ) وإخراج الضمنية على الظاهرة والدمج ( الظاهرة إلى ظاهرة ) ضمن قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج معرفية مشتركة. هذا ما يختلف تماماً مع وجهة نظر الباحث Polanyi الذي يرى المعرفة الضمنية أو ما يسمى بالبعد الضمني للمعرفة هو ذكاء و إدراك وقدرات داخلية على الاستدلال وليس نوعاً من مستودع معرفة أو ذاكرة لا يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة و لا توجد حاجة لذلك أيضاً . أي لا يحدث تدرج خطي للمعرفة من الحالة الضمنية إلى الحالة الظاهرة فعندما يتم الاشتراك في المعرفة يحدث اتصال ملفوظ / صريح / أو ظاهر و اتصال ضمني غير منطوق في ذات الوقت .

## 6. أنواع المعرفة: Types of knowledge

- أجمع معظم الباحثين في ميدان إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة هما : المعرفة الضمنية والمعرفة المعلنة أو الصريحة .
- أ- **المعرفة الضمنية :** أجمع كل من (Balogun & Hailey , 2004)<sup>1</sup> و (Cullen & Parboteeah , 2005)<sup>2</sup> على أن المعرفة الضمنية هي المعرفة المعقدة و المركبة غير المصقولة والمتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الأفراد الذين يتمتعون باطلاع واسع . وأضاف (Nonaka & Takeuchi , 2004)<sup>3</sup> أن المعرفة الضمنية هي المعرفة التي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة ، بالإضافة إلى أنها معرفة شخصية جداً يصعب تشكيلها وبالتالي يصعب نقلها إلى الآخرين أو إشراكهم فيها. ويرى Allen ( أبو فارة , 2004 )<sup>4</sup> أن المعرفة الضمنية هي المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشتمل على ما يكمن في نفس الفرد. و يرى (Wiig, 1993)<sup>5</sup> أن المعرفة الضمنية هي معرفة ذاتية تكونت مما تعلمه الفرد ، وتكمن في عقله ، و ما لم يتم تحويلها إلى معرفة معلنة ، فإنها ستبقى محدودة الاستخدام والفائدة ومحدودة القيمة أيضاً ، لأنها غير متاحة إلا لحاملها ، وستخسر المنظمة هذه المعرفة الضمنية إذا غادر حاملها المنظمة لسبب ما . و أشار (Kalpic & Bernus, 2006)<sup>6</sup> إلى المعرفة الضمنية هي المعرفة الموجودة داخل عقول الأفراد تساعد على اتخاذ القرارات وعمل الإجراءات المختلفة .

<sup>1</sup> Balogun, J., & Hailey, V. (2004). Exploring Strategic Change . England: Prentice Hall. pp67-68.

<sup>2</sup> Cullen, J., & Parboteeah, K. (2005). Multinational Management. 5th Edition . p311.

<sup>3</sup> Nonaka , I., & Takeuchi , H. (2004). Hitotsubashi On knowledge Management . Singapore: Asia. p3.

<sup>4</sup> يوسف ، أبو فارة . ( 2004 ) . العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء . ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع ، جامعة الزيتونة . الأردن . ص 7 .

<sup>5</sup> Wiig, K. (1993). Knowledge Management Foundations : Thinking About Thinking How People And Organizations Create, Represent And Use Knowledge . U.S.A.: Schema Press. p206.

<sup>6</sup> Kalpic, B., & Bernus, P. (2006). Business Process Modeling Through The Knowledge Management Perspective. Journal Of Knowledge Management. Vol.10, No.3. p42.

استطاعت الباحثة أن تلخص مكونات المعرفة الضمنية عند بعض الباحثين وفق الجدول التالي :

### الجدول ( 18 ) مكونات المعرفة الضمنية عند بعض الباحثين

| الباحث          | تتألف المعرفة الضمنية من :                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wiig            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- حقائق , البيانات الأولية , الأنماط الذهنية .</li> <li>- وجهات النظر , الأشكال و الصور , المفاهيم .</li> <li>- الأحكام والتوقعات , الفرضيات والمعتقدات .</li> <li>- استراتيجيات التفكير , المداخل الميثودولوجية .</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            |
| Allen           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المعرفة الفنية .</li> <li>- المعرفة الإدراكية .</li> <li>- المعرفة السلوكية .</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Coakes          | <p>بعد معرفي :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- النماذج الذهنية .</li> <li>- المعتقدات .</li> <li>- الحدس .</li> </ul> <p>أي أن المعرفة الضمنية تتولد من خلال استخدام الخبرة الماضية في البيئة الجديدة .</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Nonaka&Takeuchi | <p>بعد معرفي :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الحدس الباطني .</li> <li>- الحدس الشخصي .</li> <li>- المعتقدات</li> <li>- الإدراك .</li> <li>- المثاليات .</li> <li>- القيم .</li> <li>- العواطف .</li> <li>- النماذج الذهنية .</li> </ul> <p>وهي جميعها متأصلة في الناس و يأخذونها على أنها أمر مسلم به , هذا البعد هو البعد الذي يشكل الطريقة التي يدرك بها الأفراد العالم من حولهم .</p> <p>بعد تقني :</p> <p>وتشمل نوع المهارات غير الرسمية التي يتم إدخالها ضمن مصطلح معرفة الكيف Know How</p> |
| Daft            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الخبرات الشخصية .</li> <li>- القواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما .</li> <li>- الأحكام التي يتوصل إليها الإنسان و يترس عليها بعد مرور مدة من أدائه لها .</li> </ul> <p>فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة و يصعب نقلها للآخرين .</p>                                                                                                                                                                                                                     |

المصدر : من إعداد الباحثة بناءً على الدراسة النظرية .

**ب - المعرفة المعلنة:** يرى (Nonaka&takeuchi , 2004)<sup>1</sup> أن المعرفة المعلنة هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات ، و الأرقام ، والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات و المعادلات العلمية و المراثيات ، ومواصفات المنتج ، والكتيبات .وبالتالي يمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد بسهولة . والمعرفة المعلنة عند (Wiig,1993)<sup>2</sup> هي المعرفة المتاحة فحصها ، واستخدامها مباشرة من خلال كونها متاحة للعقول الواعية ، أو من خلال كونها مشكّلة و منظمة في وثائق ، وإجراءات ، وبرمجيات ، فهي معرفة عامة و تمثل خبرة مشتركة يمكن الوصول إليها و هذا النوع من المعرفة يمكن التشارك فيه و مراكمته و نقله و تحليله . و ذهب<sup>3</sup> (Kalpic& Bernus,2006) إلى أن المعرفة المعلنة يمكن تدوينها والحصول عليها من بيانات و عمليات وسجلات و إجراءات المنظمة الداخلية ، كما يمكن الحصول عليها من مصادر خارجية . ويرى Allen (أبو فارة ، 2004)<sup>4</sup> أن المعرفة المعلنة هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم ، وتشمل كل من البيانات والمعلومات المخزنة التي تتعلق بالسياسات و الإجراءات و البرامج و الموازنات ، والمستندات الخاصة بالمنظمة ، بالإضافة إلى أسس التقويم و التشغيل و الاتصال و معاييرها ، ومختلف العمليات الوظيفية .

و بين ( الظاهر ، 2009 )<sup>5</sup> خصائص كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وفقاً للجدول التالي :

الجدول ( 19 ) خصائص المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة

| النوع           | المعرفة الضمنية                                                                                                                                               | المعرفة المعلنة                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الخصائص         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- غير رسمية .</li> <li>- يعبر عنها بالطرق النوعية و الحدسية .</li> <li>- غير قابلة للنقل و التعليم بسهولة .</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- رسمية .</li> <li>- نظامية .</li> <li>- يمكن التعبير عنها كمياً و بالطرق المرمزة .</li> <li>- قابلة للنقل و التعليم .</li> </ul>                                                                             |
| يمكن إيجادها في | <ul style="list-style-type: none"> <li>- عمل الأفراد و الفرق داخل المنظمة .</li> </ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً.</li> <li>- براءات الاختراع .</li> <li>- حقوق النشر .</li> <li>- الأسرار التجارية .</li> <li>- التصميمات الصناعية .</li> <li>- منتجات المنظمة و خدماتها .</li> </ul> |

المصدر : نعيم ، الظاهر . (2009) . إدارة المعرفة . عالم الكتب الحديث ، الأردن . ص41.

<sup>1</sup> Nonaka , I.,& Takeuchi ,H.(2004).Loc Cit. p3.

<sup>2</sup>Wiig,K.(1993). OP Cit.pp207.

<sup>3</sup>Kalpic,B.,&Bernus,P.(2006).OP Cit. p43.

<sup>4</sup> يوسف ، أبو فارة . ( 2004 ) . مرجع سبق ذكره ، ص 7 .

<sup>5</sup> نعيم ، الظاهر . (2009) . إدارة المعرفة . عالم الكتب الحديث ، الأردن . ص41.

ومن خلال مراجعة العديد من الأدبيات المتعلقة بنوعي المعرفة المعلنة والضمنية يمكن وضع الجدول التالي الذي يفرق بين المعرفة الضمنية و المعرفة المعلنة :

الجدول ( 20) الفرق بين المعرفة الضمنية والمعلنة

| المعرفة الضمنية                                                   | المعرفة المعلنة                                              |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| معرفة شخصية ذاتية تعتمد على الخبرة و الحدس والحكم الشخصي .        | معرفة رسمية ومنظمة و موضوعية .                               |
| من الصعب وصفها في رموز أو كلمات .                                 | يمكن ترميزها وكتابتها.                                       |
| صعبة الانتقال لأن التعبير عنها يكون بالعمل ويتم تعلمها من خلاله . | يمكن نقلها للآخرين بسهولة بوساطة الوثائق والإرشادات العامة . |
| تتعلق بمعرفة كيف Know How                                         | تتعلق بالمعرفة حول موضوع معين know About                     |
| من الصعب توثيقها فهي مخزونة في عقول الأفراد و قلوبهم .            | يمكن توثيقها في الورق أو الكترونياً .                        |

المصدر : من إعداد الباحثة بناءً على الدراسة النظرية السابقة .

و صنف ( سالم ، 2007 )<sup>1</sup> المعرفة في ثلاث فئات هي :

- الأولى هي المعرفة الأولية : وهي المعرفة التي يتم التعرف إليها عن طريق الاستدلال المادي و تتم عن طريق الحواس .
- الثانية هي المعرفة العقلية : و هي المعرفة التي تصور الأشياء بصورة عقلية يعرفها أصحاب العقول النيرة .
- الثالثة هي المعرفة العلمية : و هي المعرفة التي تركز على العقل و التجربة و تأخذ المسار العلمي .

و قدم توم باكمان Backman,T وفقاً لـ ( نجم ، 2008 )<sup>2</sup> و ( عليان ، 2008 )<sup>3</sup> تصنيفاً أوسع للمعرفة يتكون من الأنواع التالية :

- أ- معرفة صريحة : ( وثيقة - حاسوب ) وهي معرفة جاهزة وقابلة للوصول موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم .
- ب- معرفة ضمنية : ( العقل الإنساني أو المنظمة - التنظيم باعتبارهما عقلاً معنوياً ) قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ، ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن تتكون و بعدها تنقل وتبلغ .
- ت- معرفة كامنة : ( العقل الإنساني ، المنظمة ) وهي قابلة للتوصيل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي و ملاحظة السلوك .
- ث- معرفة مجهولة : ( العقل الإنساني ، المنظمة ) وهي معرفة مبتكرة أو مكتشفة من خلال النشاط ، المناقشة ، والبحث و التحريب .

<sup>1</sup> سالم ، حميد سالم . ( 2007 ) . الجامعة ودورها في بناء مجتمع المعرفة . بحث مقدم للمؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق أربيل ص 160 .

<sup>2</sup> نجم ، عبود نجم . ( 2008 ) . مرجع سبق ذكره ، ص 45 .

<sup>3</sup> مصطفى ، عليان . ( 2008 ) . إدارة المعرفة . دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 84 .

بينما يقدم ميشال زاك (Zack, M, نجم , 2008) <sup>1</sup> تصنيفاً آخر للمعرفة حيث صنفها في ثلاث فئات وهي :

أ- المعرفة الجوهرية أو الأساسية : وتمثل النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الواجب توافرها كخاصة أو كشرط لدخول صناعة معينة , وهي محفوظة لدى المنظمات الأعضاء في قطاع معين دون المنظمات الأخرى لكنها غير تنافسية .

ب- المعرفة المتقدمة : وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة قابلة للبقاء بتنافسية , ذلك أنها لا تختلف عن المنافسين من حيث الكم , إلا أنها تختلف عنهم من حيث الاستخدام التنافسي بتركيزها على جانب معين .

ت- المعرفة الابتكارية : وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم , بتبنيها كل ما هو جديد في المعرفة و مما يعطيها القدرة على تغيير خارطة النشاط في مجالها .

ويرى ( المطلق , 2012) <sup>2</sup> أنه من الممكن تقسيم المعرفة بناء على عدة اعتبارات من أبرزها :

أ- مكان وجودها : وهي المعرفة الظاهرة ( معلنة أو صريحة ) وتكون متاحة أمام الأفراد العاملين في المنظمة من خلال بعض الوسائل كالوثائق والتقنيات المختلفة , و المعرفة الضمنية ( الكامنة ) وهي غير متاحة لجميع العاملين فهي موجودة في العقول ويمكن تحويلها إلى معرفة ظاهرة .

ب- مصدرها : وهي المعرفة الذاتية ( الداخلية ) والتي يكتسبها الفرد أو المنظمة من خلال الاعتماد على جهده ونشاطه . والمعرفة الخارجية والتي يكتسبها الفرد أو المنظمة من خلال مصادر خارجة عن جهده ونشاطه .

ت- مجالها وتخصصها : وهناك أنواع عديدة للمعرفة بناء على مجالها كالمعرفة الإدارية والتقنية والطبية والصناعية والتجارية .

ث- نفعها وضررها : هناك معرفة نافعة : وهي المعرفة التي تعود بالنفع والفائدة على الفرد أو المنظمة من خلال توظيفها واستثمارها , ومعرفة ضارة وهي المعرفة التي تعود بالضرر على الفرد أو المنظمة , كمعرفة الفرد أساليب التحايل على الأنظمة .

و يميز ( مجاهدي , أوضايفة , 2011 ) <sup>3</sup> و (Marquardt,2002) <sup>4</sup> بين خمسة أنواع للمعرفة معتمدين في ذلك على الهدف

وهي :

■ المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف : Know How وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها وهي الجزء الضمني للمعرفة .

■ المعرفة الإدراكية : Know What وهي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع و نطاق المشكلة , وتتعلق بالحقائق والمعارف الظاهرية أو الصريحة لذلك فهي أقرب للمعلومات في المعنى .

■ المعرفة السببية : Know Why والتي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة , وهو ما يتطلب بناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات عند ممارسة النشاطات ضمن سياق البيئة المعقدة وغير المؤكدة , لأنها تتعلق بالمعرفة العلمية للظواهر والقوانين التي تحكمها .

<sup>1</sup> نجم , عبود نجم . ( 2008 ) . مرجع سبق ذكره , ص 45 .

<sup>2</sup> تركي علي حمود , المطلق . (2012) . مقدمة في إدارة المعرفة . مكتبة الملك فهد الوطنية , ص 35-36 .

<sup>3</sup> فاتح , مجاهدي , لمياء , أوضايفة . ( 2011 ) . رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة . ورقة عمل مقدمة للمؤتمر المنعقد يومي 13-14 ديسمبر , جامعة حسينية بن بو علي , الجزائر .

<sup>4</sup> Marquardt, M. (2002). OP Cit. p13.

■ معرفة الأغراض أو أسباب الاهتمام : Care Why والتي تتطلب إدراك ظروف البيئة الاجتماعية حيث توجه بشكل مباشر أو غير مباشر في المدى القريب أو البعيد الخيارات الاستراتيجية و العلاقات المتبادلة بين التكلفة والعائد المرتبطة بها .

■ معرفة المسؤول : Know Who والتي تعني معرفة معلومات حول من يعرف ماذا ؟ ومن يعرف كيف ؟ ومن يعرف لماذا؟ والمقصود هو معرفة المسؤول عن المعرفة ككل من حيث المحتوى والطريقة وحتى الغرض. من الملاحظ هنا أن معرفة ماذا و معرفة لماذا يمكن أن تستمد من الكتب و عناصر تخزين معرفية أخرى ، وبالتالي فإنها تعبر عن المعلومات و هذا ما يجعلنا نستنتج أن المعلومات جزء من المعرفة الكلية . وقد أشار آخرون إلى وجود أنواع أخرى من المعرفة وهي :

- المعرفة المبرمجة : وهي عبارة عن نظم تحتوي كميات قليلة من المعرفة المدونة ، وهي مبنية بشكل مختلف عن المعرفة الموجودة في الكتب . كما أنها تعمل على تقديم المشورة وعلى معالجة المواقف دون أي تدخل إنساني . (Wiig,1993)<sup>1</sup> و يعتبر هذا النوع من المعرفة معرفة ظاهرة .

- المعرفة الضمنية المطلقة : وهي المعرفة الناتجة عن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة ، إذ يرى البعض أن هناك منطقة وسط بين المعرفة الضمنية والمعرفة المعلنة ، وهذه المنطقة الوسط هي المعرفة الضمنية المطلقة . و أشار ( العلي ، و آخرون ، 2009 )<sup>2</sup> إلى أن المعرفة يمكن تقسيمها إلى خمسة أنواع هي :

1. المعرفة الضمنية: التي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسي، وهي نوعان: أحدهما تقني يعود إلى عمق ( معرفة كيف ) المعرفة التكنولوجية في الخبرة، والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية.

2. المعرفة المعلنة: وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورق أو في الشكل الإلكتروني كما ويمكن تدويرها .

3. المعرفة التكنولوجية: وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

4. المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: المعرفة الضحلة وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة . أما المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.

5. المعرفة السببية والمعرفة الموجهة: المعرفة السببية هي التي تتم بناءً على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء . أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في عمل ما فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعليم.

نلاحظ مما سبق أن التصنيفات السابقة لأنواع المعرفة رغم تنوعها الظاهر ، إلا أنها تدور في إطار نمطي المعرفة الظاهرة أو الصريحة و الضمنية .

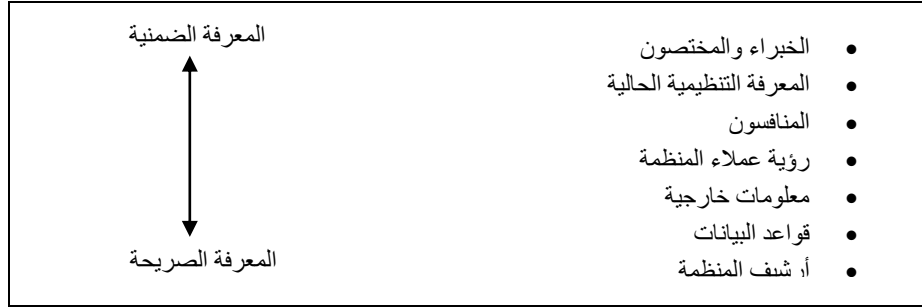
<sup>1</sup>Wiig,K.(1993). OP Cit. pp11.

<sup>2</sup> عبد الستار ، العلي ، عامر ، قنديلجي ، غسان ، العمري . (2009) . مرجع سبق ذكره ، ص 37-38 .

## 7. مصادر المعرفة: Sources of knowledge

لما كانت المعرفة مورداً حيويًا و لا يأتي من فراغ ، بل يتولد عن مصادر معينة ينبغي التطرق إلى تلك المصادر التي تمثل المنبع الأساسي لها ، فقد بين ( العلواني ، 2009 )<sup>1</sup> أن مصادر الحصول على المعرفة بنوعيتها الضمنية و الصريحة تندرج وفق ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل ( 18 ) مصادر الحصول على المعرفة



المصدر : العلواني، حسن . ( 2009 ) . إدارة المعرفة المفهوم و المداخل النظرية : التحديات المعاصرة للإدارة العربية ( القيادة الإبداعية ) . المنظمة العربية للتنمية الإدارية . الأردن . ص 316 .  
و أشار كل من ( Marquardt,2002 )<sup>2</sup> و ( Cullen & Parboteeah,2005 )<sup>3</sup> و ( Hislop,2009 )<sup>4</sup> إلى وجود مصدرين من مصادر الحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما :

- المصادر الداخلية : تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات ، و قدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد و الجماعات و المنظمة ككل ، و عملياتها و التكنولوجيا المعتمدة ، و من الأمثلة على المصادر الداخلية : الاستراتيجية ، المؤتمرات الداخلية ، المكتبات الإلكترونية ، التعلم التنظيمي ، الحوار ، و العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء و العقل و الخبرة و المهارة .
- المصادر الخارجية : و هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة ، و التي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان ، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية الحصول على المعرفة ، و من أمثلة هذه المصادر : المكتبات ، الانترنت ، القطاع الذي تعمل فيه المنظمة ، المنافسون لها ، الموردون ، الزبائن ، الجامعات ، مراكز البحث العلمي ، و براءات الاختراع الخارجية ، و تعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات و المعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية و من خلال أحد أو كل المدركات الحسية على اكتساب البيانات و الحوادث من البيئة ، و من خلال قدراتهم الإدراكية يستطيعون معالجة هذه البيانات و تحويلها إلى معلومات ، و من خلال الخبرة و الذكاء و التفكير يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات و وضعها في معنى لتتحول إلى المعرفة ، و الاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في المدركات .

<sup>1</sup> حسن ، العلواني . ( 2009 ) . إدارة المعرفة المفهوم و المداخل النظرية : التحديات المعاصرة للإدارة العربية ( القيادة الإبداعية ) . المنظمة العربية للتنمية الإدارية . الأردن . ص 316 .

<sup>2</sup>Marquardt,M.(2002).OP Cit. p47.

<sup>3</sup>Cullen,J.,&Parboteeah,K.(2005).OP Cit. p425.

<sup>4</sup> Hislop,D.(2009).Knowledge Management in Organizations. second edition,OXFORD.pp22-24.

بينما يرى ( عجلان حسن ،2008)<sup>1</sup> أنه يوجد مصدرين من أجل الحصول على المعرفة هما :

- المصادر الداخلية للمعرفة : تنبع من المنظمة و تزودها بالمعرفة ومصادر المعرفة هنا تتمثل بأفراد المنظمة حيث هناك

ثلاث فئات تساهم في تكوين معرفة المنظمة من هذه المصادر :

1. استراتيجيو المعرفة : وهم خبراء الاستراتيجية و المنافسة القائمة على المعرفة في السوق ، و هؤلاء هم الذين يلتقطون بشكل عميق وفعال الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس المال الفكري ، وهم الذين يعيدون تقييم أو بناء استراتيجية المنظمة ليس على أساس منتجاتها و خدماتها و عملياتها .
2. مهنيو المعرفة : هذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبرة في أساليب الحصول عليها و استيعابها و بالمنهجية الفعالة لتوليدها و جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدامات المختلفة ، و تمثل هذه الفئة مهندس المعرفة وهو الشخص الذي تعتمد عليه المنظمة في بناء قواعد المعرفة فيها .
3. عمال المعرفة : هؤلاء هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم و الإسناد لمهني المعرفة ، فهم الذين يقومون بجمع المعلومات و تصنيفها و جدولتها و خزنها و إيصالها للمستفيدين ، أفراد هذه الفئة يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة لما يطلبه منهم مهني المعرفة مما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم .

- المصادر الخارجية للمعرفة :

1. الزبائن : المستهلكون أو الزبائن هم المصدر المتجدد لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات و الخدمات القابلة للتسويق ، و كلما كانت المنظمة أكثر قدرة على الإصغاء و التفاعل الإنساني العميق و الاستجابة الأسرع كلما تطورت معرفة أسرع و أفضل و أرخص بالسوق و تكون أكثر توجهاً للمستقبل ، فالزبون يعتبر مصدراً مهماً للمعلومات و من ثم المعرفة التي يجب على المنظمة الأخذ بها .
2. الموردون : هم المصدر الساسي الأكثر أهمية وفاعلية في تكوين المعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية و المواد و مواصفاتها و خدماتها ، إن العلاقة التكاملية بالموردين يمكن أن تقدم مصدراً للمعرفة العميقة عن المواد و تأثيرها على المنتجات و الخدمات .
3. المنافسون : هم المصدر الأكثر تأثيراً على خلق المعرفة ويتمثل ذلك في قدرتهم على انتزاع السوق من المنظمة ، و مع أن المنافسين يعملون على جعل معرفتهم صعبة التقليد يجعل معرفتهم متجددة في بيئة وثقافات المنظمات المنافسة ، فهي تقدم فرص حقيقية للتعلم منها ، و الهندسة المعاكسة أسلوب شائع في المجال الصناعي للتعلم من المنافسين بالاعتماد على تفكيك المنتجات ، كما أن نزوح العاملين من المنظمات المنافسة إلى المنظمات الأخرى يمثل مصدراً متزايد الأهمية .
4. الشركاء : هم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة و سريعة ما تفتقد إليه المنظمة من معرفة و خبرات وهذا ما يتم بالتشارك و التحالف وخاصة عندما يتم بين منظمين متكاملتين بشكل إيجابي ، أي أن المنظمين تحتاج إحداها الأخرى ليس فقط في الموارد المادية و إنما في أصول المعرفة أيضاً ، ويدخل ضمن هذا المصدر موضوع الاندماج الذي يحصل بين المنظمات .

<sup>1</sup> حسين ، عجلان حسن . ( 2008 ) . استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال . إثراء للنشر ، الأردن . ص ص 108-110.

## المبحث الثاني : إدارة المعرفة ( العناصر ، الأبعاد ، المحددات ، المداخل ، العمليات والنماذج )

### 1. عناصر إدارة المعرفة : Elements of knowledge management

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي : ( الاستراتيجية ، الأشخاص ، التكنولوجيا ، العملية )

فعند تفاعلها يحدد شكل و طبيعة المعرفة و حجم الاحتياج لها ، و هي بالتفصيل : (بوعشة ، منصور ، 2012)<sup>1</sup>

- **الاستراتيجية** : وتعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية ، و الذي يأخذ بالحسبان نقاط الضعف و القوة الداخلية للمشروع ، سعيًا لتحقيق رسالة و أهداف المشروع ، و تقوم الاستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة و الملائمة ، حيث توجه المنظمة إلى كيفية مسك و معالجة موجوداتها الفكرية . كما تسهم الاستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة . و من أهم الأدوار الاستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمنظمة ، حيث يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها مما يدفع المنظمة أحياناً إلى توليد المعرفة .

- **الأشخاص / القوى البشرية** : يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة ، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية . و المقصود بالأشخاص هنا هم كوادرات أنظمة المعلومات ، و كوادرات إدارة المعرفة ، و كوادرات البحث و التطوير ، و مديرو الموارد البشرية ، ومديرو الأقسام الأخرى و الأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة . و عملياً فإن الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة و لا يمكن العمل من دونهم . و صناع المعرفة هم أولئك الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم ، و يعرفون صناع المعرفة أيضاً بعمال الياقات الذهبية ، مقارنة بعمال المصانع الذين يعرفون بعمال الياقات الزرقاء ، حيث يعملون على استخدام عقولهم في تحويل أفكارهم إلى منتجات و خدمات أو عمليات ، و يمتلكون معرفتهم التي يمكنهم بيعها أو المتاجرة بها أو تركها جانباً ولكنها تبقى ملكهم . أصبحت الأدمغة في عصر المعرفة أكثر قيمة من العضلات ، وهنا تقع المسؤولية الكبيرة على التعليم في التأهيل الأولي من خلال تزويد الطلبة بمهارات التفكير الإدراكي والتقني ، حيث أصبح العمل يتطلب كفاءات أكثر من مجرد الحصول على شهادة ، كفاءات تمزج التعليم بالخبرة و تولد الإبداع و الابتكار ، و بحارة التغيير من خلال التعليم المستمر ، حيث أن ما يعرفه عامل المعرفة اليوم لن يضيف قيمة إلى عمله في الغد كي يكون منتجاً مساهماً ، و يتضح دور أخصائي المعلومات في إدارة المعرفة من خلال تقرير صنف عمال المعرفة إلى ثلاث فئات :

1. المهنيون : مثل الأطباء و المحاسبين و اختصاصي المعلومات الذين ازدادت الحاجة إلى مهارتهم المتخصصة في

الخدمات المهنية بشكل رئيسي .

2. المهندسون و العمال العلميون والفنيون : حيث لا تحدد هذه الفئة بمستوى تعليمي معين ، إنما تعتمد على

المهارات المتخصصة المكتسبة من العمل ومن بينهم العاملون في منظمات المعلومات دون امتلاكهم لشهادات

تخصصية .

3. الرتب العليا في الإدارة من صناع القرار .

<sup>1</sup> مبارك ، بوعشة ، ليليا ، منصور . (2012). إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة. المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة المنعقد في الفترة 15-17 ديسمبر 2012. جامعة الجنان ، طرابلس ، لبنان. ص 15-16.

- **التكنولوجيا :** تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة ، سواء في تكوين المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها ، فهي تؤدي دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات ، كمعالجة الوثائق و أنظمة دعم القرارات و الأنظمة الخبيرة ، ويمكن تلخيص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة في :

1. أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة و التي جعلت منها عملية سهلة و ذات تكلفة أقل .
2. أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة مع تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة .
3. أسهمت التكنولوجيا في تنميط و تسهيل و تسريع و تبسيط كل عمليات إدارة المعرفة .
4. وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة .

و لكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي :

1. القدرة على إدراك و مراقبة و إجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة .
  2. القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم و القواعد الإرشادية للسلوك .
  3. التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم و القواعد .
  4. القدرة على البدء بالقيام بأفعال إصلاحية مناسبة عند التأكد من وجود تناقضات .
- و مع الأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات في المنظمات ، يلاحظ في هذا المجال أن هذه التكنولوجيا تستطيع التعامل بكفاءة مع البيانات و المعلومات و لكن ليس مع المعرفة . بل أنها في أحسن الأحوال و لكي تستطيع أن تمارس دوراً في إدارة المعرفة لا بد من أن تحول المعرفة إلى معرفة صريحة كيانات صلبة و صيغ منطقية ، و في هذه العملية هناك نوع من التراجع و التدهور بمعرفة المنظمة إلى مستوى البيانات و المعلومات .

- **العملية :** توفر العملية المهارة و الحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة ، و تتم المحافظة عليها عبر المكانة و التي يتم تحقيقها من خلال العملية ، و يمكن تحديد دور العملية في إدارة المعرفة بالأنشطة التالية :

1. تتضمن العملية في ظل التطورات التكنولوجية تطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد .
2. العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات ، و تعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم .
3. تسهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة و الإبداع من خلالها ، و تحديد الأدوار و المهام للمشاركة الفردية و الجماعية في برنامج إدارة المعرفة .
4. توفر العملية قياس النتائج و تراقب عملية التقدم بتنفيذ البرنامج ، و تعطي مؤشرات لتقليل التكلفة و تحقيق سرعة الاستجابة .

## 2. أبعاد إدارة المعرفة: Dimensions of knowledge management

يرى Duek وفقاً لـ ( الملكاوي ، 2010 )<sup>1</sup> أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية لإدارة المعرفة وهي :

**الأول:** البعد التكنولوجي : و من أمثلة هذا البعد محركات البحث و منتجات الكيان الجماعي البرمجي و قواعد البيانات ، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية ، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة .

**الثاني:** البعد التنظيمي واللوجستي : هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة و إدارتها ، ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيم اقتصادية مجدية .

**الثالث:** البعد الاجتماعي : يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين العاملين ، و بناء جماعات من صنّاع المعرفة ، و تأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صنّاع المعرفة ، و التقاسم و المشاركة في الخبرات الشخصية و بناء شبكات فاعلة من العلاقات بين العاملين ، و تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة .

و يشير البعض إلى أن لإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد وهي : (عجلان حسن ، 2008)<sup>2</sup>

- البعد الأول التركيز على الأفراد : يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة ، و توسيع بناء قدرات معرفية واسعة و متميزة .

- البعد الثاني التركيز على إدارة المعلومات و تكنولوجيا المعلومات : يجري التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات و تكنولوجيا المعلومات ، و يجري التأكيد و التركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها .

- البعد الثالث التركيز على الأصول الفكرية و رأس المال الفكري: ضمن هذا المحور يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة ، و ضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحاً طويلاً الأمد .

- البعد الرابع التركيز على فاعلية المنظمة : يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير و تحسين الفاعلية التشغيلية و الفاعلية التنظيمية .

## 3. محددات إدارة المعرفة: Determinants of Knowledge Management

بيّن ( غزالي ، 2012 )<sup>3</sup> أنه كي تتمكن المنظمة من بناء نظام لإدارة المعرفة ، لا بدّ من توافر بعض المتطلبات أهمها :

**أ- الهيكل التنظيمي:** يعرف ( الطائي ، الجنابي ، 2013 )<sup>4</sup> الهيكل التنظيمي بأنه : خارطة تنظيمية تحدد مواقع الوظائف المختلفة في المنظمة ، و العلاقات بين المراكز الوظيفية و مهام و مسؤوليات كل موظف و خط السلطة أو العلاقات الرئيسية ، بما في ذلك المستويات التنظيمية و نطاق الإشراف و كيفية تجميع الأفراد في إدارات و أقسام معينة ، و كيفية

<sup>1</sup> إبراهيم ، الخلوف الملكاوي . ( 2010 ) . إدارة المعرفة و الممارسات و المفاهيم . دار الوراق للنشر و التوزيع ، طبعة ثانية ، الأردن . ص 107.

<sup>2</sup> حسين ، عجلان حسن . ( 2008 ) . مرجع سبق ذكره . ص 26-27.

<sup>3</sup> عادل ، غزالي . ( 2012 ) . معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها . مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية لجامعة سطيف ، الجزائر ، العدد 8، ص 127-129 .

<sup>4</sup> علي ، الطائي ، أكرم الجنابي . ( 2013 ) . قراءات في الفكر الإداري و التنظيمي . مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان . ص 41 .

تصميم الوحدات التنظيمية المختلفة بشكل يضمن الاتصالات و التنسيق الفعالين . بينما عرف ( العميان ، 2013)<sup>1</sup> الهيكل التنظيمي بأنه : إطار يحدد الإدارات و الأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة ، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة و انسيابها بين الوظائف و كذلك يبين الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً لتحقيق أهداف المنظمة . وعليه فإن الهيكل التنظيمي يمثل مكون أساسي لإدارة المعرفة ، فتوفر نظام اتصالات مفتوح وفعال داخل المنظمة يدعم عملية تدفق المعرفة بين العاملين ، و ذلك من خلال خلق و إشاعة مفهوم المشاركة و التعاون . ومن الهياكل التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة :

- الهيكل الشبكي : و هو عبارة عن وحدات مختلفة لها نفس الدرجة من الأهمية و نفس المستوى الوظيفي ، ولكل خبرته و تخصصه المتميز . و تتمتع باستقلالية تامة ، و تتبادل الاتصال المباشر مع بعضها البعض و تستطيع التشاور لحل المشاكل ، أي أن الوحدات تعمل باستقلال تام و يمكن أن تتصرف في بعض الأحيان كمنظمات مستقلة ، و يقتصر دور المركز على تجميع المعلومات و نقلها من وإلى الوحدات .
- الهيكل الأفقي المتسع : حيث يكون نطاق الإشراف كبيراً جداً ، ويكون المركز منبع للمعلومات و منسق للاتصالات و تلجأ الوحدات للمركز للاستشارة و طلب المساعدة في حال كان الأمر يتطلب خبرة أكثر .
- الهيكل المعكوس : و فيه يتم النظر إلى العميل باعتباره أهم شخص ، تسعى المنظمة إلى مساندته و توفير جميع احتياجاته .

**ب- القيادة التنظيمية :** تلعب القيادة دوراً بالغ الأهمية في إدارة المعرفة ، فالقائد هو النموذج و القدوة بالنسبة للآخرين ، وكما أن هناك أسلوباً للتعلم من خلال العمل ، فمن الضروري تبني أسلوب للتعلم من خلال القدوة أيضاً ، فبتبني القائد أسلوب يقوم على التعليم و التدريب لتطوير القدرات و المهارات بشكل متواصل ، يزيد من قاعدة المعرفة لدى العاملين ، و بالتالي الزيادة في فاعليتهم التنظيمية و تحسين أدائهم الكلي .

**ت- الثقافة التنظيمية :** و المتمثلة في القيم والمعتقدات التي يؤمن بها العاملون في المنظمة و الممارسات من إجراءات و خطوات لأداء المهمات المطلوبة و المستوحاة من رؤية المنظمة ، فإشاعة ثقافة التعاون مثلاً تؤثر في عملية توليد المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلاً بين العاملين و الوحدات و الأقسام ، كما أن تركيز صلاحية اتخاذ القرار و رقابة السلطة العليا بالمنظمة قد لا يخدم إدارة المعرفة التي تحتاج إلى لا مركزية عالية ، كما يجب على المنظمة خلق جو للتعلم والإبداع التنظيمي . و كذلك سيادة نمط الثقافة الإبداعية التي تركز على المبادرة و الإبداع و استثمار ما لدى العاملين من أفكار حديثة و تسخيرها لخدمة أهداف المنظمة ، وهناك ثقافة السوق التي تركز على إدارة الصعاب و تشجيع العاملين على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم ليتمكنوا من تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، تؤثر في إدارة المعرفة بشكل إيجابي . و ثقافة الجماعة التي تركز على المشاركة و فرق العمل و الولاء و الثقة المتبادلة بين العاملين تلعب دوراً فاعلاً في إدارة المعرفة ، بينما قد لا تساعد الثقافة الهرمية ( البيروقراطية ) في نجاح عمليات إدارة المعرفة ، فهي تتسم بال رسمية و الإجراءات الثابتة التي تقيد نشاط الفرد .

<sup>1</sup> محمود ، العميان . ( 2013 ) . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . دار وائل للنشر ، الطبعة السادسة ، الأردن . ص 205 .

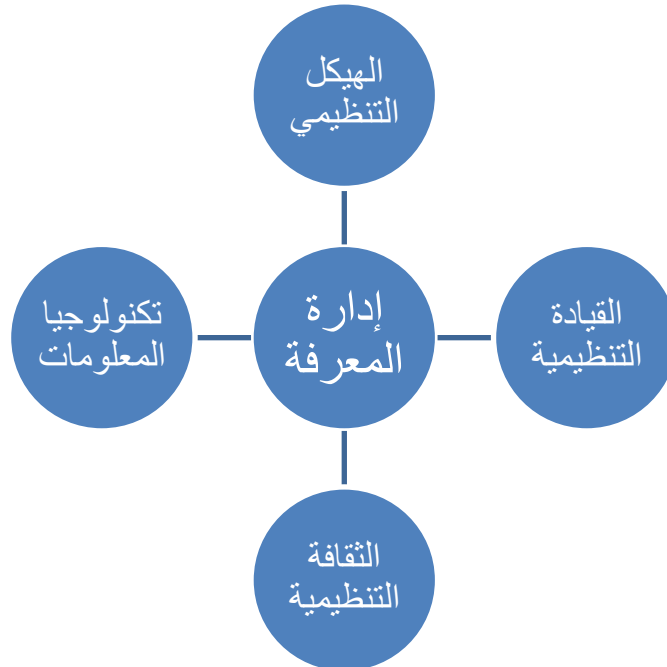
ث- تكنولوجيا المعلومات : يعرف ( حمدان ، و آخرون ، 2012 )<sup>1</sup> تكنولوجيا المعلومات بأنها : أسلوب الأداء الذي

يتضمن مزيجاً متفاعلاً من تجهيزات آلية متطورة مثل : أجهزة الحاسوب ، الإنترنت ، و العمالة لتشغيل البيانات ، لتقديمها كمعلومات حديثة و متطورة بأسرع ما يمكن لكل مستخدم هذه المعلومات ، أي أنها الأدوات ، و الأساليب، و المعرفة المستخدمة في إنتاج المعلومات ، و بالتالي ينبغي على المنظمة القيام بتطوير و تحسين أنظمتها المعلوماتية و الاتصالية لضمان تبادل المعلومات و المعارف بطريقة سهلة بين الأفراد و الوحدات .

وأشار ( الزيات ، 2011 )<sup>2</sup> إلى أن محددات إدارة المعرفة تتمثل في الآتي :

- الثقافة التنظيمية : حيث لا بد أن يتم تبني ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة و المعلومات بين الأفراد و المشاركة فيها .
  - الأساليب التكنولوجية : تتطلب إدارة المعرفة تبني الأساليب و البرامج الالكترونية الحديثة و ذلك لتحقيق الفائدة منها و تسهيل تدفق المعلومات أفقياً و عمودياً بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة .
  - التغيير و التحديث : إن المعلومات تتغير و تتطور و تحتاج إلى تعديل و تحديث حتى تتناسب مع معطيات و ظروف البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية .
  - التمييز بين أنواع المعلومات : فهناك الكثير من المعلومات لا تعتبر أساسية و مهمة ، لذا لا بد أن تساوي كمية المعلومات جودتها ، و أن تعكس المعنى الصحيح لها .
  - تبني الاستراتيجيات التنظيمية ، وفلسفة الإدارة ودعم انسياب المعلومات و نشر المعرفة داخل المنظمة .
- مما سبق يمكننا القول بأن إدارة المعرفة تعمل ضمن بيئة تنظيمية تتضمن مجموعة من العناصر و المتغيرات ، و هناك أربعة متغيرات تتفاعل فيما بينها قد تؤثر بشكل سلبي أو إيجابي في إدارة المعرفة يوضحها الشكل التالي :

الشكل ( 19 ) محددات إدارة المعرفة



المصدر : من إعداد الباحثة .

<sup>1</sup> علام ، حمدان ، محمد ، عناسوة ، محمود ، العتيبي . ( 2012 ) . أثر هيكل الملكية في مستوى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و أثرها في أداء المصارف الأردنية : دراسة تحليلية للفترة 2003-2008. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 20، العدد 2، ص 385.

<sup>2</sup> محمود ، الزيادات . ( 2011 ) . اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة . الطبعة الثانية دار صفاء للنشر والتوزيع . عمان . ص 116.

#### 4.مداخل دراسة إدارة المعرفة: Entrances Knowledge Management:

تنعكس وجهات النظر المختلفة للمعرفة التنظيمية و طبيعتها على مداخل إدارتها ، و في هذا الإطار يمكن التمييز بين أربعة مداخل لدراسة إدارة المعرفة هي : المدخل الاقتصادي الذي يجعل من إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري أو اعتبارها أحد عناصره ، و ينطلق المدخل الثاني من كون المعرفة بنيان اجتماعي ، بينما يعتبر المدخل الثالث المعرفة كشيء يمكن التعامل معه من خلال تكنولوجيا المعلومات ، والمدخل الأخير ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها عملية ، وفيما يلي شرح لكل مدخل على حده .

أ- **المدخل الاقتصادي** :ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة مورد محدود من موارد المنظمة يجب الاستفادة منه ، وأن المعرفة هي القدرة على الفعل و أن تركيزها ينصب على الجوانب التطبيقية و يدور أساساً حول كيف نعرف ، ومن ثم فإنه يجعل من إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري . أي إن المدخل الاقتصادي يقوم على التعامل مع المعرفة على نحو مشابه للأصول الأخرى ، ويؤكد على كيفية قياس عناصرها مفترضاً أنه يمكن التحكم فيها . ونعرض فيما يلي وجهات نظر بعض الباحثين حول إدارة المعرفة وفقاً لهذا المدخل كما في الجدول التالي:

الجدول ( 21 ) وجهات نظر بعض الباحثين حول إدارة المعرفة وفقاً للمدخل الاقتصادي

| الباحث          | إدارة المعرفة                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Drucker,1995)  | المعرفة هي المورد الاقتصادي الأساسي و الذي يمكن تحويله إلى رأس مال يتكون من الأصول غير الملموسة التي لا تظهر في الميزانية و التي يمكن أن تشمل مهارات العاملين و المعلومات و حقوق الملكية و الاستخدام الابتكاري للأصول . |
| (Brooking,1997) | إدارة المعرفة هي النشاط المرتبط باستراتيجية و تكتيكات إدارة رأس المال الفكري فهي لا تعدو أكثر من كونها آلية لرأس المال الفكري و إدارة الأصول التي تستخدمها المنظمة بكامل إمكاناتها .                                    |
| (Chase ,1997)   | خلق القيمة من الأصول غير الملموسة .                                                                                                                                                                                     |
| (Roos,1997)     | رأس المال الفكري بمثابة المظلة التي تضم تحتها إدارة المعرفة .                                                                                                                                                           |
| (Guthrie,2000)  | إدارة المعرفة تكاد تقترب من إدارة رأس المال الفكري ومن الصعب رسم الفواصل بين المصطلحين بشكل واضح .                                                                                                                      |

المصدر : من إعداد الباحثة .

في بداية التسعينيات كان رأس المال الفكري هو الشغل الشاغل لبحوث رجال الأعمال محاولين العثور على طرق لحسابه و جعله جزءاً من الميزانية و اتضح على الرغم من كثرة البحوث حول ذلك أنه من الصعب من الناحية العملية قياس رأس المال الفكري لذا اختفى الاهتمام به و ظهر مرة أخرى لكونه الأساس الذي تم بناء إدارة المعرفة عليه . كما تناول العديد من الباحثين مفهوم مصطلح رأس المال الفكري حيث أشار ( توماس ، 2004)<sup>1</sup> أن الأصول المادية الملموسة للمنظمات كالأرض و المباني و الآلات هي أقل في قيمتها بكثير من الأصول المعنوية ( غير المادية ) غير المسجلة في دفاترها ومن هذه الأصول المعنوية براءات الاختراع و حقوق الملكية و النشر و المهارات و الخبرات و الثقافات ، و هي العوامل الحاكمة في نجاح أو فشل العمل . كما يرى ( البيلاوي

<sup>1</sup> توماس ، ستيفارت . (2004) . ثروة المعرفة رأس المال الفكري و مؤسسة القرن الحادي والعشرون . ترجمة علاء صلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية . القاهرة .ص4.

، سلامة، 2007)<sup>1</sup> أن رأس المال الفكري هو ما تملكه المنظمة من أفكار و تقنيات و رصيد معرفي و اعتباره الثروة الأعظم للمنظمة المعاصرة ، و يمثل استثماره التحدي الأكبر للإدارة المعاصرة في تطوير منتجات و خدمات جديدة و تعميق القدرات التنافسية للمنظمة . و تناول ( المفرجي ، صالح ، 2008 )<sup>2</sup> مفهوم رأس المال الفكري على أنه جزء من رأس المال البشري يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية و التنظيمية دون غيرهم و تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية و تعظيم نقاط قوتها و لا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين و لا يشترط شهادة أكاديمية لمن يتصف به . وهذا ما يتوافق تماماً مع Fleenor& Callahan حيث أشارا إلى أنه يمكن تجزئة رأس المال البشري المنظمي إلى فئات بحسب مستويات أداء العاملين ، لأن الأداء غير متساو ، فمنهم من يكون في قمة الأداء ، و آخر يكون في مستوى مقبول ، و ثالث يكون في مستوى منخفض ، و رابع قد يكون غير منتج . قام Fleenor& Callahan بتقسيم العاملين في المنظمة إلى مجموعات ، المجموعة الأولى : الأفراد تحت التجربة وهم الأفراد الذين لم يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب ، المجموعة الثانية : النجوم و هم الأفراد الذين مستوى أدائهم عال جداً حيث تمثل مجموعة النجوم رأس المال الفكري ، المجموعة الثالثة : الأفراد الذين يعتمد عليهم و يكون مستوى أدائهم اعتيادياً و مقبولاً وهم يشكلون الغالبية العظمى من العاملين في المنظمة ، و المجموعة الرابعة : العاملون غير المنتجين وهم الأفراد الذين ينضب أدائهم و يكونون غير منتجين .

الشكل (20) نموذج Fleenor& Callahan لفئات الأفراد

|                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>2</p> <p>النجوم</p> <p>وهم الأفراد الذين مستوى أدائهم عال جداً و لديهم قدرات و خبرات واسعة و يتحركون بسرعة نحو قمة الهرم التنظيمي و تحتم المنظمات بوضع برامج لتطوير كفاءاتهم و المحافظة عليها .</p> | <p>1</p> <p>الأفراد تحت التجربة</p> <p>وهم الأفراد حديثي التعيين أو الذين تمت ترقيتهم إلى مناصب جديدة و لم يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب ، لأنهم لازالوا في مرحلة الاندماج و التكيف مع بيئة المنظمة وثقافتها .</p> |
| <p>4</p> <p>العاملون غير المنتجون</p> <p>وهم الأفراد الذين ينضب أدائهم و يكونون غير منتجين و يشبهون أغصان الشجرة الميتة .</p>                                                                          | <p>3</p> <p>العاملون الذين يعتمد عليهم</p> <p>وهم الأفراد الذين يشكلون الغالبية العظمى من العاملين في المنظمة و يعتمد عليهم في تنفيذ معظم الأعمال فيها و يكون مستوى أدائهم اعتيادي و مقبول .</p>                    |

المصدر : المفرجي ، عادل ، صالح ، أحمد. (2008). رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه . المنظمة العربية للتنمية الإدارية . القاهرة . ص.10.

<sup>1</sup> حسن ، البيلاوي ، حسين ، سلامة. (2007). مرجع سبق ذكره ، ص 19.

<sup>2</sup> عادل ، المفرجي ، أحمد، صالح. (2008). رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه . المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة . ص.9.

يجب الإشارة إلى أن المفهوم المعاصر لرأس المال الفكري يُدرج رأس المال البشري كجزء من مفهوم رأس المال الفكري على عكس ما ذهب إليه ( المفرجي ، صالح ، 2008 ) و قد استخدم بعض الباحثين مصطلح رأس المال الفكري تحت مسمى رأس المال البشري وفيما يلي جدول يوضح العلاقة القوية بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري :

الجدول ( 22) العلاقة بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري

| الباحث                                         | إدارة المعرفة و رأس المال الفكري                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (المفرجي و صالح،2008) <sup>1</sup>             | إن العلاقة بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري تتجسد في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري و تطبيقها مباشرة لتحقيق التفوق و التميز التنافسي و غلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات ، كما أن إدارة المعرفة هي المسؤولة عن تعدين رأس المال الفكري باعتباره منجم ذهب .                                                                                                                                                                              |
| ( سلسلة المميزون الإدارية ، 2005) <sup>2</sup> | تقدّر إدارة المعرفة قيمة المعرفة تقديرًا عالياً و رأس المال الفكري هو المعرفة ذات القيمة التي يشترك بها عدد من العاملين .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| ( المطيري ، 2007) <sup>3</sup>                 | إن إدارة المعرفة عملية عامة و إدارة رأس المال الفكري هي محور من محاور إدارة المعرفة .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| ( السعيد ، 2008) <sup>4</sup>                  | إن العلاقة بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري هي علاقة استراتيجية ، فالكفاءة في إدارة المعرفة تسهم في تنمية و تطوير رأس المال الفكري . الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة ، كما أن حسن إدارة المعرفة يسهم في بناء منظمات ذات أداء مرتفع ، ويتحقق ذلك من خلال إثراء رأس المال الفكري عن طريق التدريب ، كما أن العلاقة بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري هي علاقة إيجابية فإدارة المعرفة تسهم في تشجيع الابتكار و بالتالي تؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري . |

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع السابقة المذكورة في الجدول.

نلاحظ من خلال ما تم عرضه أن هناك من يخلط بين إدارة المعرفة و رأس المال الفكري و يعتبرهما شيء واحد و أن أحدهما مصطلح مرادف للآخر ، و رغم أننا لا نغفل قوة العلاقة والصلة بينهما إلا أننا نرى أن إدارة المعرفة هي المعنية بوضع الاستراتيجية و الآليات المناسبة لإدارة الأصول التي محورها الإنسان ( بصفته رأس المال البشري ) ، كما أن إدارة المعرفة تقوم من ضمن عملياتها المختلفة بتنمية و تطوير و استثمار رأس المال البشري و الفكري معاً لتحقيق الميزة التنافسية و المرونة المطلوبة لتجاوز العقبات و حل المشكلات .

**ب- المدخل الاجتماعي :** ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة ، لأن نعرف عن شيء ما ( Knowabout ) أي إننا عملية التعلم في إطار اجتماعي ، وينظر إلى إدارة المعرفة على أنها عملية تركز على تدفق المعرفة ، حيث يشير ( Jamett,1996 )<sup>5</sup> إلى أن إدارة المعرفة تُعنى بخلق المعرفة وتفسيرها و نشرها واستخدامها والحفاظ عليها و تطويرها . هذا المدخل يفترض تعريفاً واسعاً للمعرفة و ينظر إليها على أساس

<sup>1</sup> المفرجي ، عادل ، صالح ، أحمد. (2008). مرجع سبق ذكره ، ص59-61 .

<sup>2</sup> سلسلة المميزون الإدارية . ( 2005 ) . إدارة المعرفة . مرجع سبق ذكره . ص215.

<sup>3</sup> محيا ، المطيري . ( 2007 ) . إدارة رأس المال الفكري و تنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة ( تصور مقترح ) . رسالة دكتوراه . أم القرى . ص35.

<sup>4</sup> هاني ، السعيد. (2008). رأس المال الفكري انطلاقاً إدارية معاصرة . دار السحاب للنشر و التوزيع . القاهرة . ص109 .

<sup>5</sup> Jamett ,D.(1996). Knowledge the latest thing . The Executives Journal , Vol. 12 . No. 2.pp3.

الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة ، و يؤكد على أن بناء المعرفة ليس محدوداً في مدخلات و لكنه يتضمن أيضا البناء الاجتماعي للمعرفة .

يتشابه هذا المدخل إلى حد كبير مع مفهوم التعلم التنظيمي فالهدف الأساسي للتعلم التنظيمي هو التطوير المستمر للمعرفة التنظيمية ، أي أن السمة المشتركة بينهما هي التشارك في الأفكار و تطوير معرفة جديدة .

**ت- مدخل تكنولوجيا المعلومات :** يقوم هذا المدخل على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها لدعم إدارة المعرفة عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها و ذلك من خلال استخدام وسائل تكنولوجيا متعددة ، مثل : البريد الالكتروني و مؤتمرات الفيديو و نظم دعم القرار و غيرها .

يؤكد ( كرملي ، 2005 )<sup>1</sup> على أهمية فهم الفرق بين إدارة المعرفة و إدارة المعلومات ، فالمعرفة تبدأ كمعلومات و العديد من المنظمات تعد إدارة المعرفة مرادفة لإدارة المعلومات الأمر الذي ينتج عنه تصور خاطئ بأنه بمجرد تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ينتج عنه و بشكل طبيعي إدارة أفضل للمعرفة ، والعديد من المنظمات تعتقد أنها منظمات تقوم على المعرفة لمجرد امتلاكها قاعدة بيانات ضخمة وكميات من المعلومات عن المنافسين و العملاء ، فهي بذلك تقوم بإدارة المعلومات و ليس المعرفة . كما أشار ( العلي و آخرون ، 2009 )<sup>2</sup> إلى أن مشكلات إدارة المعرفة لا يمكن حلها بتطوير الحلول التقنية فحسب و بمعزل عن أمور و حقائق أخرى لا بد من التأكيد و التذكير بها ، فالصعوبات الأخرى التي تواجه إدارة المعرفة هي التغيير في سلوكيات العاملين . وهذا ما يتفق تماما مع ( الصاوي ، 2007 )<sup>3</sup> حيث يرى أنه من الخطأ الاعتقاد بأن تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات هي أهم الممكنات لإدارة المعرفة ، ففاعلية إدارة المعرفة تتوقف على العاملين في المنظمة أيضا و ليس على التقنية وحدها . و ذكر ( الكبيسي ، 2004 )<sup>4</sup> جملة من الأخطاء في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات منها : التوهم بأن الحواسيب هي المكان الذي تحفظ فيه المعرفة و ليس عقول البشر في حين أي نقاش أو حوار أو تفسير للمعرفة يستلزم حضور العارفين الذين يستوعبونها بعقولهم ، فالمعرفة هي ما يعرفه العارفون و ليس ما يخزن في ذاكرة الحواسيب الآلية ، أيضا من جملة أخطاء تطبيق إدارة المعرفة هو أن يحل التعامل و الاتصال للحصول على المعرفة عن طريق التقنيات والبرمجيات محل اللقاءات و الندوات و الحوارات المباشرة حيث الاتصال الإنساني لتنمية قدرات التحدث و الاستماع و الإصغاء و الإقناع .

ترى الباحثة أن التكنولوجيا بوسائلها وأدواتها المختلفة ليست إلا عامل مساعد و ممكن لإدارة المعرفة ، فمن خلالها يتم اختصار الوقت والجهد و المال في المنظمات ، و لكن هذا لا يعني أبداً أن إدارة المعرفة عبارة عن وسائل وأدوات تقنية يتم من خلالها حفظ و تداول المعرفة ، فالتكنولوجيا و التنظيمات و التشريعات و الموارد البشرية و المالية جميعها تشكل متطلبات ضرورية لتطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال ، و إن كان من الممكن تخزين المعرفة الظاهرة الصريحة ضمن الأدوات الإلكترونية تبقى هناك المعرفة الضمنية المخزنة في العقول البشرية . وعليه فإن التكنولوجيا تشكل عنصراً مهماً من عناصر إدارة المعرفة ، لكنها ليست هي القائدة إليها فالموارد البشرية و البيئة التنظيمية لها تأثير حاسم في إدارة المعرفة أيضاً.

<sup>1</sup> سلطان ، كرملي . (2005). إدارة المعرفة مدخل تطبيقي . ترجمة هيثم حجازي . الأهلية للنشر و التوزيع . عمان . ص 93.

<sup>2</sup> عبد الستار ، العلي ، عامر ، قنديلجي ، غسان ، العمري . (2009). مرجع سبق ذكره ، ص 151.

<sup>3</sup> ياسر ، الصاوي . ( 2007 ) . مرجع سبق ذكره ، ص 92 .

<sup>4</sup> عامر ، الكبيسي . (2004) . إدارة المعرفة و تطوير المنظمات . الإسكندرية . ص 62.

ث- المدخل الإداري : ينظر هذا المدخل إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تسعى إلى توليد المعرفة وتطويرها و نشرها بين العاملين في المنظمة ، لتحقيق أكبر قدر من الفاعلية التنظيمية . و بالتالي سوف نتناول أفكار هذا المدخل تحت عنوان عمليات إدارة المعرفة في الفقرة التالية .

## 5. عمليات إدارة المعرفة ونماذجها Knowledge management processes and models

### أ- عمليات إدارة المعرفة :

تباينت وجهات نظر الباحثين حول تحديد نشاطات وعمليات إدارة المعرفة من حيث الترتيب و العدد وقام ( نجم , 2008 )<sup>1</sup> بتلخيص تلك الوجهات من حيث العمليات الأساسية و العمليات الفرعية و وضعها في جدول كالتالي :

الجدول ( 23 ) العمليات الأساسية و الفرعية لإدارة المعرفة عند بعض الباحثين حسب نجم

| المؤلف       | العمليات الأساسية                | العمليات الفرعية                                                                                          |
|--------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Turban       | 1. إنشاء المعرفة .               | ❖ توليد طرق لعمل الأشياء .<br>❖ تطوير الدراية الفنية .                                                    |
|              | 2. الحصول على المعرفة .          | ❖ تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة .<br>❖ جلب المعرفة الخارجية إلى الشركة .                                 |
|              | 3. تنقيح المعرفة .               | ❖ وضع المعرفة الجديدة في سياق معين .<br>❖ مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة .                         |
|              | 4. تخزين المعرفة .               | ❖ وضع المعرفة في صيغة ملائمة .<br>❖ خونها في مستودع يسهل الوصول إليها .                                   |
|              | 5. إدارة المعرفة .               | ❖ المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة .<br>❖ تقييم المعرفة .                                                        |
| LaudonLaudon | 6. نشر المعرفة .                 | ❖ صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها .<br>❖ المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان .                     |
|              | 1. الحصول على المعرفة وتمييزها . | ❖ الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية .<br>❖ تمييزها بطريقة ملائمة .<br>❖ أنظمة الذكاء الاصطناعي . |
|              | 2. إنشاء المعرفة .               | ❖ التوصل إلى معرفة جديدة .<br>❖ أنظمة العمل المعرفي .                                                     |
|              | 3. تقاسم المعرفة .               | ❖ جعل المعرفة متاحة للشاركون .<br>❖ أنظمة التشارك الجماعي / البرمجيات .                                   |
| Skyrme       | 4. توزيع ونشر المعرفة .          | ❖ جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال التخزين والنشر .<br>❖ أنظمة المكتب .                                    |
|              | 1. التكوين .                     | ❖ أساليب الإبداع .<br>❖ المحاكاة .                                                                        |

<sup>1</sup> نجم ، عيود نجم . ( 2008 ) . مرجع سبق ذكره ، ص 101

| المؤلف     | العمليات الأساسية                 | العمليات الفرعية                                                                                                                           |
|------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                                   | ❖ الحوار المهيكّل .                                                                                                                        |
|            | 2. التحديد .                      | ❖ التدقيق المعرفي .<br>❖ تحليل المحتوى .<br>❖ تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم .<br>❖ تحديد الخبرة .                                           |
|            | 3. الجمع .                        | ❖ طلب المعرفة .<br>❖ الاستقصاء والاسترجاع .                                                                                                |
|            | 4. التنظيم .                      | ❖ إدارة أدلة المعرفة .<br>❖ إنشاء خارطة المعرفة .                                                                                          |
|            | 5. التقاسم .                      | ❖ الممارسات الأفضل .<br>❖ تقسم الأفضل من حوادث المعرفة .<br>❖ جماعات الممارسة المشتركة .<br>❖ فرق متعددة الوظائف .<br>❖ تصميم فضاء للعمل . |
|            | 6. التعلم .                       | ❖ مراجعات ما بعد العمل .<br>❖ يوميات القرار .<br>❖ تواريخ المشروعات .<br>❖ سرد القصص .<br>❖ شبكات التعلم .                                 |
|            | 7. التطبيق .                      | ❖ أنظمة دعم القرار .<br>❖ إدارة التشغيل .                                                                                                  |
|            | 8. الاستغلال .                    | ❖ إدارة الأصول الفكرية .                                                                                                                   |
|            | 9. الحماية .                      | ❖ إدارة حقوق الملكية الفكرية .                                                                                                             |
|            | 10. التقييم .                     | ❖ تقييم إدارة المعرفة .<br>❖ معايرة إدارة المعرفة .<br>❖ محاسبة رأس المال الفكري .                                                         |
| ماركوديسون | 1. تحديد المعرفة .                | ❖ روتينيات وعقود المنظمة .<br>❖ ذات الصلة بعقود المنظمة .                                                                                  |
|            | 2. اكتساب المعرفة .               | ❖ التوصل إلى المعرفة وتوثيقها .<br>❖ جعلها متاحة للجميع .                                                                                  |
|            | 3. توليد المعرفة .                | ❖ معرفة جديدة / البحث والتطوير .<br>❖ معرفة جديدة / الزبون .                                                                               |
|            | 4. التحقق من صلاحية المعرفة .     | ❖ حقوق ملكية المعرفة .<br>❖ قابلية استغلالها .                                                                                             |
|            | 5. نشر المعرفة الضمنية والصريحة . | ❖ داخل / خارج المنظمة معرفة صريحة .<br>❖ داخل المنظمة ضمنية / المنافسة .                                                                   |
|            | 6. تجسيد المعرفة .                | ❖ تحويل المعرفة إلى قيمة .                                                                                                                 |

| المؤلف | العمليات الأساسية           | العمليات الفرعية                      |
|--------|-----------------------------|---------------------------------------|
|        |                             | ❖ التدريب .                           |
|        |                             | ❖ ثقافة المنظمة .                     |
|        | 7. تحقيق المعرفة .          | ❖ الوعي بأصول المعرفة .               |
|        |                             | ❖ تحقيق قيمة مضافة للمنظمة والزبائن . |
|        | 8. استغلال وتطبيق المعرفة . | ❖ تحقيق أهداف محددة .                 |
|        |                             | ❖ استخدام المعرفة في الحوار .         |

المصدر : نجم ، عبود نجم . ( 2008 ) . إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات . الوراق للنشر و التوزيع . الأردن .  
الطبعة الثانية . ص 101-103.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل الباحثين قد ركزوا على توليد المعرفة و توزيعها كمراحل أساسية ، لكن ديفيد سكايرم قد تناول عمليات إدارة المعرفة بشكل من التفصيل ، بتجاوزه لمرحلة التوزيع أو التقاسم والمشاركة ، وكذلك كل من التعلم و التطبيق و الاستغلال و الحماية والتقييم ، وهي عناصر ذات أهمية كبيرة في إدارة هذا العنصر ، كما أن التعلم إن لم يتوج بتطبيق فلا جدوى من المعرفة ، وهو ما يعبر عن الاستغلال الأمثل للمعرفة المتوفرة ، و حتى تضمن المنظمة ريادتها باستخدام المعرفة المتوفرة كمصادر لمزايا تنافسية مستدامة ينبغي عليها توفير عنصر الحماية بإدارة حقوق ملكيتها . و على غرار باقي الأنظمة يشترط في نظام إدارة المعرفة أن يتوفر عنصر الضبط الذاتي ، حتى تتمكن من تقييمه و بالتالي سد الفجوات المعرفية إن وجدت .  
و قامت الباحثة بوضع جدول يبين ترتيب عمليات إدارة المعرفة و يحدد عدد تلك العمليات من وجهة نظر عدد آخر من الباحثين كالتالي :

الجدول ( 24 ) عمليات إدارة المعرفة لدى بعض من الباحثين

| الباحث                    | ترتيب عمليات إدارة المعرفة                                                 | عدد العمليات |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------|
| ريشاد و آخر               | 1. إنشاء المعرفة والوصول إليها .<br>2. نقل المعرفة .<br>3. تطبيق المعرفة . | 3            |
| كوكس                      | 1. التوليد .<br>2. التدوين .<br>3. النقل .                                 | 3            |
| حجازي                     | 1. توليد المعرفة .<br>2. التشارك .<br>3. التعلم المنظمي .                  | 3            |
| العتيبي                   | 1. تنظيم المعرفة .<br>2. توليد المعرفة .<br>3. التشارك .                   | 3            |
| نونكا<br>ميورا و تاكاهاشي | 1. استظهار .<br>2. تنشئة .<br>3. تطبيع .<br>4. دمج .                       | 4            |
| ويج                       | 1. بناء المعرفة .                                                          | 4            |

| عدد العمليات | ترتيب عمليات إدارة المعرفة                                                                                                                                                                                                | الباحث                      |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
|              | 2. الاحتفاظ بالمعرفة .<br>3. تجميع المعرفة .<br>4. استخدام المعرفة .                                                                                                                                                      |                             |
| 4            | 1. بناء المعرفة .<br>2. نشر المعرفة .<br>3. استخدام المعرفة .<br>4. تجميع المعرفة .                                                                                                                                       | ديميريس                     |
| 4            | 1. تحديد أهداف المعرفة .<br>2. تشخيص المعرفة .<br>3. توليد المعرفة .<br>4. حزن المعرفة .                                                                                                                                  | فراكتوفر                    |
| 5            | 1. الاقتناء و الفهرسة .<br>2. الترشيح و التصنيف .<br>3. الدمج .<br>4. التوزيع .<br>5. التطبيق / الاستخدام .                                                                                                               | بران و آخر<br>ألفي و مارويك |
| 5            | 1. الحصاد .<br>2. التنقية .<br>3. الترتيب .<br>4. النشر .<br>5. التطبيق .                                                                                                                                                 | جسون و جويتا                |
| 5            | 1. اكتساب / الحصول على المعرفة ( الأسر ، الشراء ، التوليد )<br>2. التنظيم ( التصنيف ، التوبيخ ، الرسم )<br>3. الاسترجاع ( البحث ، الوصول )<br>4. التوزيع ( المشاركة ، النقل )<br>5. الإدامة ( التنقيح ، النمو ، التغذية ) | دوفي                        |
| 5            | 1. الاهتمام بالمعرفة .<br>2. وعي المعرفة .<br>3. تحديد أصول المعرفة .<br>4. تحقيق ميزة المعرفة .<br>5. تعظيم و استدامة المعرفة .                                                                                          | نجم                         |
| 6            | 1. اقتناء .<br>2. توليد .<br>3. حزن .<br>4. استخراج المعلومات و تحليلها .                                                                                                                                                 | ماركوردت                    |

| الباحث          | ترتيب عمليات إدارة المعرفة                                                                                                                                                                               | عدد العمليات |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|                 | 5. النقل و النشر .<br>6. التطبيق و المصادقة .                                                                                                                                                            |              |
| ديفيد سكايرم    | 1. جمع المعرفة .<br>2. تصنيف المعرفة .<br>3. تنظيم المعرفة .<br>4. المشاركة و النشر .<br>5. الوصول و الاستخدام .<br>6. الإيجاد .<br>7. التعريف .                                                         | 7            |
| العلي و آخرون   | 1. تشخيص المعرفة .<br>2. اكتساب المعرفة .<br>3. توليد المعرفة .<br>4. تخزين المعرفة .<br>5. تطوير المعرفة .<br>6. توزيع المعرفة .<br>7. تطبيق المعرفة .                                                  | 7            |
| هوسبل و هينستون | 1. الشراء<br>2. التنظيم<br>3. التخزين<br>4. الحفظ<br>5. التحليل<br>6. الإيجاد<br>7. الإظهار<br>8. التوزيع<br>9. التطبيق                                                                                  | 9            |
| الكبيسي         | 1. تشخيص المعرفة .<br>2. تحديد أهداف المعرفة .<br>3. توليد المعرفة .<br>4. خزن المعرفة .<br>5. توزيع المعرفة .<br>6. تطبيق المعرفة .<br>7. تنظيم المعرفة .<br>8. استرجاع المعرفة .<br>9. إدامة المعرفة . | 9            |

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على مراجعة العديد من المراجع المتخصصة.

ستركز الباحثة على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة التي تخدم بحثها و هي : توليد المعرفة , والتشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة وأن العمليات الأخرى تعالج جوانب فنية تقنية ذات علاقة بتكنولوجيا المعلومات ، علماً أنه تم اشتقاق النموذج المعتمد لعمليات إدارة المعرفة من النماذج السابقة .

## 1/5. نموذج عمليات إدارة المعرفة المعتمد في البحث :

1/1/5. توليد المعرفة : وهي عملية إبداع المعرفة وإيجادها ضمن حدود المنظمة والحصول على معرفة جديدة ، و من أهم الطرق لاكتساب المعرفة خلق المعرفة وتوليدها وتطويرها وبناءها داخليا وهذه المصطلحات تشير إلى عملية اشتقاق الأفكار و النظريات الجديدة المفيدة ويمكن خلق المعرفة داخليا من خلال البحث و التطوير أو التعليم الذاتي .

و أشار ( عليان ، 2008 )<sup>1</sup> توليد المعرفة يعنى عند العديد من الكتاب إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها . وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدراً للمعرفة جديدة .

2/1/5. التشارك في المعرفة : وهي عملية تحويل المعرفة ونقلها إلى العاملين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية (Dalkir,2005)<sup>2</sup> وعملية نقل المعرفة والتشارك فيها ، تتم من خلال العمل المشترك والتواصل والتعلم من العمل والتدريب والنقاشات وجهاً لوجه والجلسات غير الرسمية أو من خلال تبادل الوثائق .

3/1/5. تطبيق المعرفة : عرف ( الزبادات ، 2011 )<sup>3</sup> تطبيق المعرفة بعملية الممارسة و الاستخدام الفعلي للمعرفة التي يتم اكتسابها أو توليدها ويشكل تطبيق المعرفة أحد أهداف إدارة المعرفة وأبرز عملياتها ، وتتضمن هذه العملية استخدام مصطلحات خاصة بالمعرفة مثل : الاستعمال ، و إعادة الاستعمال و الاستفادة والتطبيق .

## ب- نماذج إدارة المعرفة :

تكمن القيمة الكبيرة لنمذجة عمليات إدارة المعرفة في تحديد عوامل النموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة وتؤثر فيها وقد حاول الباحثون تفسير كيف يفكر الأفراد وكيف يعملون ، و كذلك الكيفية التي يقومون من خلالها بتنظيم المعرفة التي يمتلكونها و إيصال أفكارهم وشرح ما يلاحظونه حيث وضعوا نماذج لإدارة المعرفة تختلف في الموضوعات التي تناولتها و ركزت عليها ، فالبعض تناول عمليات إدارة المعرفة و البعض تناول مراحل و خطوات و استراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات المختلفة و فيما يلي أهم تلك النماذج .

<sup>1</sup> مصطفى ، عليان . ( 2008 ) . مرجع سبق ذكره ، ص 196 .

<sup>2</sup> Dalkir,K.(2005). Knowledge Management In Theory Practice. U.S.A.: Elsevier Butterworth –Heinemann. p22

<sup>3</sup> محمود ، الزبادات . ( 2011 ) . مرجع سبق ذكره ، ص 108 .

## 1. نموذج نوناكا :

الشكل ( 21 ) نموذج إدارة المعرفة وفق نوناكا

|             |     |             |
|-------------|-----|-------------|
| معرفة ضمنية | إلى | معرفة ظاهرة |
| التنشئة     |     | الاستظهار   |
| التطبيع     |     | الدمج       |
| معرفة ضمنية |     | معرفة ظاهرة |

Source: McAdam,R&McCreedy,S.(2009).A critical review of knowledge management models the learning organization ,Vol6 .N1.MCB university press.pp95-96.

تناول هذا النموذج خطوات عملية إنتاج المعرفة في المنظمة و تشكّلها و كيفية نقلها من أجل تكوين رأس مال فكري و تحقيق الإبداع و التفوق و الميزة التنافسية للمنظمة ، و هذه الخطوات هي :

أولاً : عملية التنشئة : و هي العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الضمنية من فرد إلى آخر عبر المشاركة في عمل معين.

ثانياً : عملية التطبيع : و هي العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية .

ثالثاً : عملية الاستظهار : و هي العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة .

رابعاً : عملية الدمج : و هي العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة بين الأفراد عبر وسائل الاتصال المختلفة .

## 2. نموذج نوناكا و تاكاهاشي :

الشكل ( 22 ) نموذج إدارة المعرفة عند نوناكا و تاكاهاشي

|                 | الفرد                        | المجموعة                       | المنظمة          | خارج المنظمة                          |
|-----------------|------------------------------|--------------------------------|------------------|---------------------------------------|
| المعرفة الظاهرة | معرفة يمكن تحديدها أو حسابها | تحليل الأداء عبر دوائر الجودة  | لوائح المنظمة    | براءات الاختراع و الممارسات الموثقة   |
| المعرفة الضمنية | مهارات يمكن نقلها            | الفريق المشترك في العمل المعقد | أخلاقيات المنظمة | توقعات و رغبات المستفيد تجاه المنتجات |

Source : Nonaka , I.,& Takeuchi ,H.(2004).Hitotsubashi On knowledge Management . Singapore: Asia. p10.

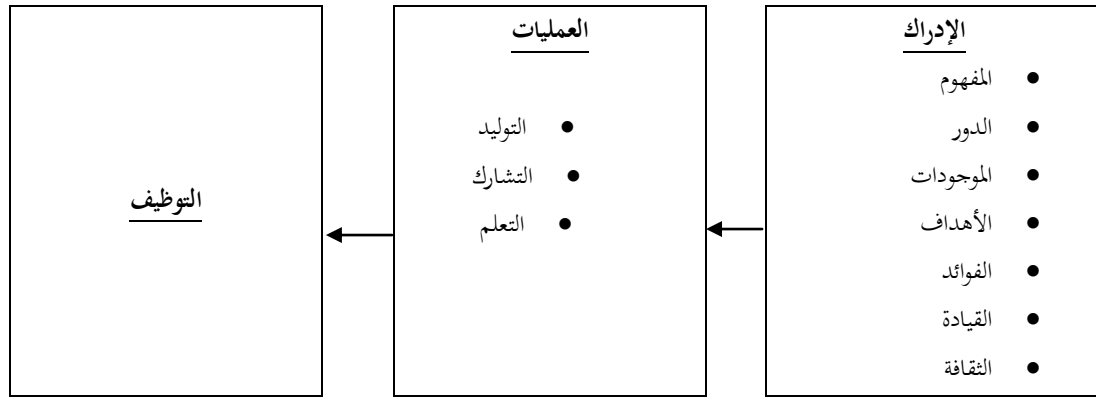
يتناول هذا النموذج مستويات المعرفة سواء الظاهرة أو الضمنية ابتداء من الفرد ثم المجموعة ثم المنظمة ثم خارج أو محيط المنظمة و أشكال كل من المعرفة الظاهرة أو الضمنية عند كل مستوى ( الفرد ، المجموعة ، المنظمة ، خارج المنظمة ) فالمعرفة الظاهرة عند الفرد تكون على شكل معرفة يمكن تحديدها و حسابها ، و المعرفة الضمنية تكون على شكل مهارات يمكن نقلها ، و المعرفة الظاهرة عند مستوى المجموعة هي المعرفة التي تظهر من خلال تحليل الأداء عبر دوائر و حلقات الجودة ، و المعرفة الضمنية يمكن التعرف عليها من خلال عمل الفريق الواحد في العمل المعقد ، كما أن المعرفة الظاهرة عند مستوى المنظمة يمكن التعرف عليها من خلال لوائحها و قوانينها ، و المعرفة الضمنية يمكن التعرف عليها من خلال أخلاقيات المنظمة ، و المعرفة الظاهرة عند مستوى خارج المنظمة ( المستفيدين ، الموردين و المنافسين ) يمكن التعرف عليها من خلال براءات الاختراع و الممارسات الموثقة،

و المعرفة الضمنية عند هذا المستوى تكون على شكل توقعات العميل و اتجاهاته من المنتجات و الخدمات التي تقدمها له المنظمة.

### 3. نموذج حجازي : ( حجازي ، 2005 )<sup>1</sup>

يتألف هذا النموذج من ثلاثة متغيرات رئيسية هي : الإدراك كمتغير مستقل و العمليات كمتغير وسيط و التوظيف كمتغير تابع ، تسهم في توظيف إدارة المعرفة في المنظمات إيجاباً و سلباً ، حيث يتكون متغير ( الإدراك ) من متغيرات فرعية هي : مفهوم إدارة المعرفة ، دورها ، موجوداتها ، أهدافها ، فوائدها ، دور قيادة المعرفة و دور الثقافة التنظيمية . تؤثر هذه المتغيرات على عمليات إدارة المعرفة وهي : التوليد ، التشارك و التعلم ، و التي بدورها تؤثر على عملية توظيف إدارة المعرفة إيجاباً أو سلباً ، و يقتصر هذا النموذج عمليات إدارة المعرفة على ثلاث عمليات رئيسية كما هو مبين في الشكل أعلاه

الشكل (23) نموذج إدارة المعرفة عند حجازي



المصدر : هيثم ، حجازي . ( 2005 ) . إدارة المعرفة . مدخل نظري . الأهلية للنشر و التوزيع ، عمان . ص 43.

### 4. نموذج نجم : ( نجم ، 2008 )<sup>2</sup>

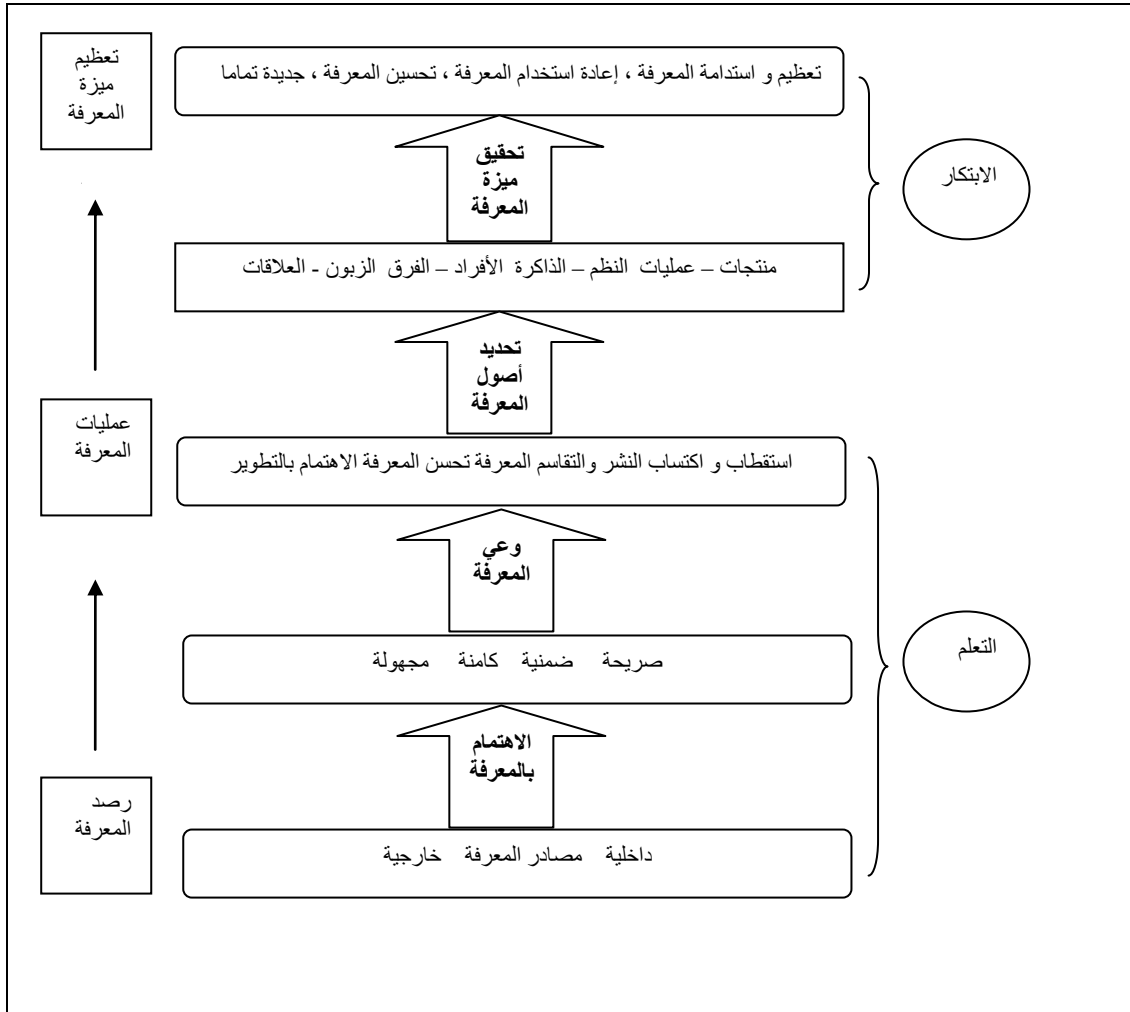
يتكون هذا النموذج من مجموعة من المراحل المتدرجة التي تمثل عملية الانتقال من المرحلة الأولى و حتى الخامسة كما يلي : المرحلة الأولى : الاهتمام بالمعرفة : و يتم فيها تحسس أهمية و دور المعرفة في الأعمال و النظر إلى مصادر المعرفة الداخلية والخارجية .

المرحلة الثانية : وعي المعرفة : تتميز هذه المرحلة بقدرة الإدارة على التمييز بين أنماط و أنواع المعرفة الضمنية والصريحة . المرحلة الثالثة : تحديد أصول المعرفة : في هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما تملكه المنظمة من معرفة والنظر إليها كأصول معرفية للمنظمة كالنظر إلى الأصول البشرية . المرحلة الرابعة : تحقيق ميزة المعرفة : تبدأ في هذه المرحلة بؤادر توظيف المعرفة في أعمال المنظمة وهي عملياتها و منتجاتها و نظمها و ذاكرتها و أنماط العمل فيها . المرحلة الخامسة : تعظيم واستدامة المعرفة .

<sup>1</sup> هيثم ، حجازي . ( 2005 ) . مرجع سبق ذكره ، ص 43.

<sup>2</sup> نجم ، عبود نجم . ( 2008 ) . مرجع سبق ذكره ، ص 127.

الشكل ( 24 ) نموذج نجم لإدارة المعرفة



المصدر : نجم ، عبود نجم . ( 2008 ) . إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات . الوراق للنشر و التوزيع . الأردن . الطبعة الثانية . ص 128.

##### 5. نموذج دوفي : ( الكبيسي ، 2005 )<sup>1</sup>

ينطلق هذا النموذج من أن المنظمة تحصل على المعلومات و الطاقة و النشاط من البيئة الخارجية و من خلال اشتراك الاستراتيجية و الأفراد و العمليات و التقنية ، تتحول المعلومات و الطاقة إلى معرفة و عمليات و الهياكل التي تنتج السلع و الخدمات و التي تسهم في زيادة المنظمة ، و إدارة المعرفة تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية و الظاهرة و دعم و إسناد الأعمال و توليد العوائد و التأكيد على العنصر البشري ، باعتباره الجانب الجوهري فيها ، و الحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة ، و تتكون عمليات إدارة المعرفة في هذا النموذج مما يلي :

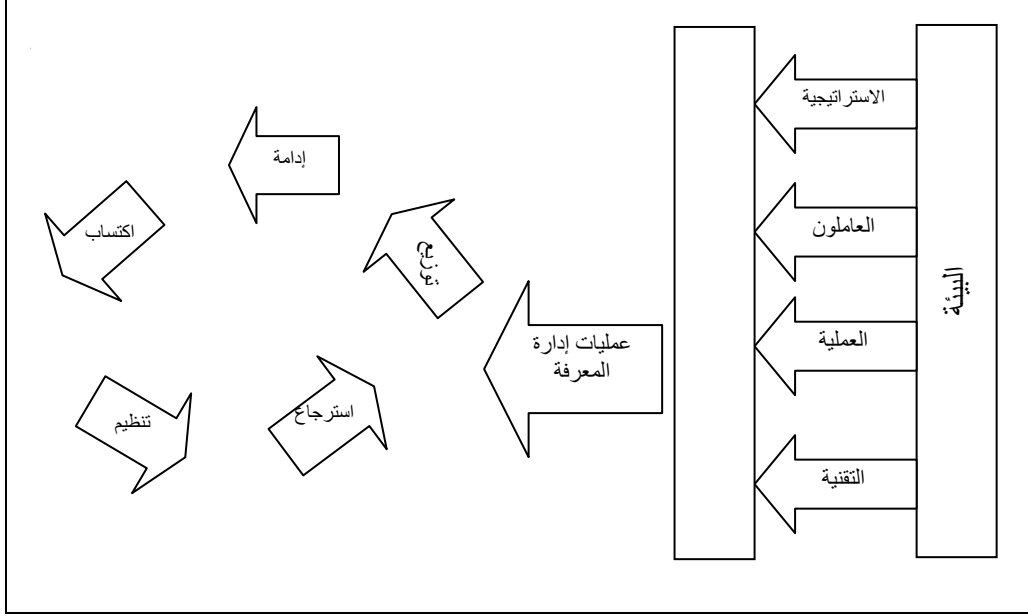
- أ - اكتساب المعرفة : و يشمل ( الأسر ، الشراء و التوليد ) .
- ب - تنظيم المعرفة : و تشمل ( التصنيف ، التوبيخ و الرسم ) .
- ت - استرجاع المعرفة : و يشمل ( البحث و الوصول ) .

<sup>1</sup> صلاح ، الكبيسي . ( 2005 ) . مرجع سبق ذكره ، ص 173.

ث- عملية التوزيع : و تشمل ( المشاركة و النقل ) .

ج- إدامة المعرفة : و تشمل ( التنقيح ، النمو و التغذية ) .

الشكل (25) نموذج إدارة المعرفة عند دوفي



المصدر : صلاح ، الكبسي (2005) . إدارة المعرفة . المنظمة العربية للتنمية الإدارية . القاهرة . ص173.

#### 6. نموذج ميورا و تاكاهاشي : (Miura,Takahashi,2007)<sup>1</sup>

يَبِّنُ هذا النموذج أن هناك مقومات لإدارة المعرفة في المنظمة و هي : السياسات و الاستراتيجيات و الإجراءات الإدارية و الهياكل و البيئة والعلاقات و التي ينبغي أن تنسجم بشكل فعال لتعزيز إدارة المعرفة ، و ينطلق هذا النموذج من الرؤية التي تُعد نواة إدارة المعرفة في المنظمة والتي ينبغي أن ترسم لتحديد المعرفة التي ينبغي أن تدار و تطور ، ثم هناك أربعة مستويات لإدارة المعرفة وهي :

**المستوى الأول :** ويتم فيه إنتاج المعرفة من خلال إدارة المعرفة الفردية في المنظمة حيث تتاح المعلومات بوسائل عديدة كقواعد البيانات و شبكات الاتصالات و غيرها و التي بدورها تسهم في التفكير و التفسير والربط لدى الفرد العامل في المنظمة من أجل إنتاج المعرفة .

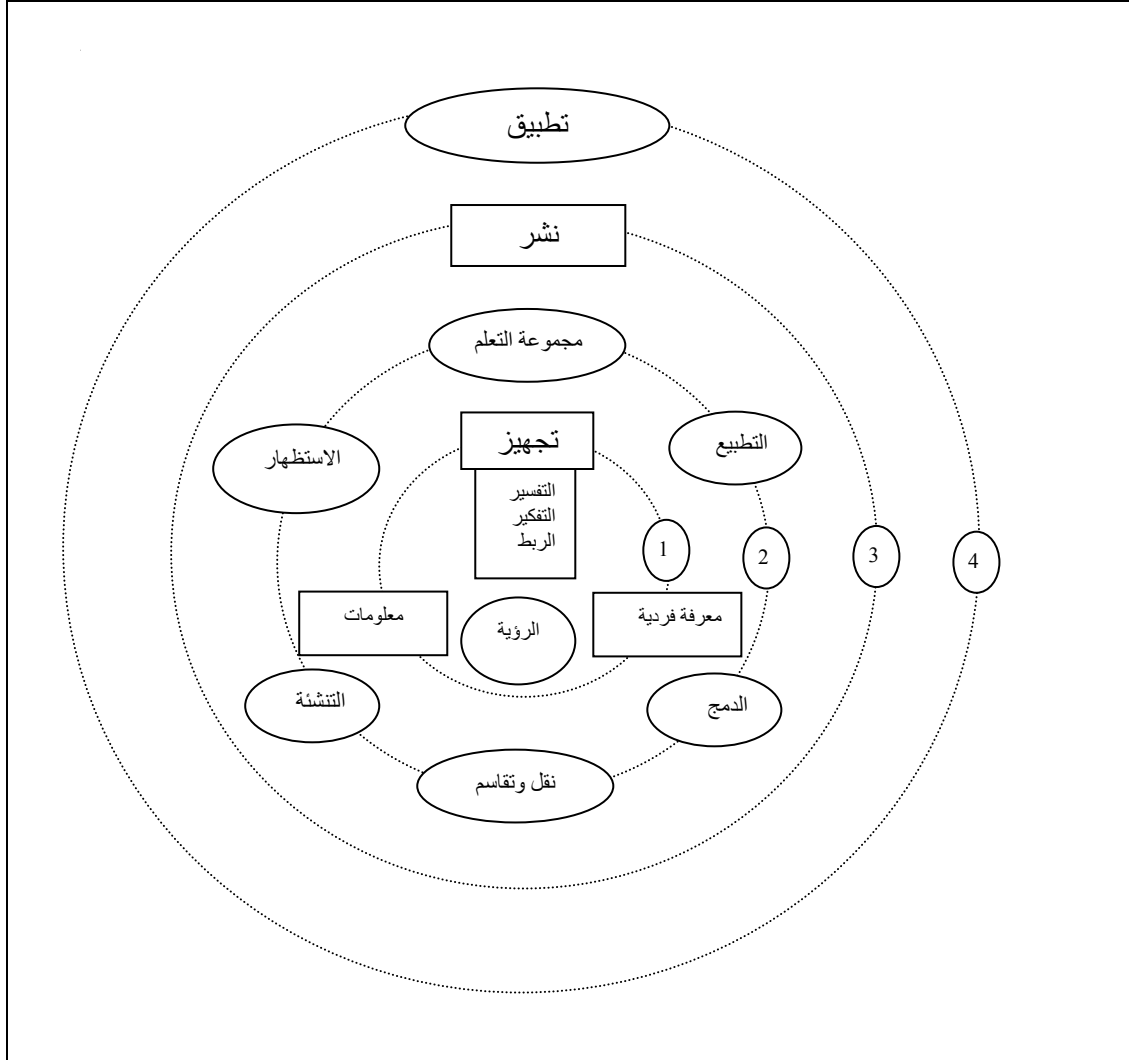
**المستوى الثاني :** ويتم فيه العمليات التالية : عملية التنشئة و من خلالها يتم نقل المعرفة الضمنية من فرد إلى آخر من خلال المشاركة في عمل معين، وعملية التطبيق و يتم من خلالها نقل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية ، و عملية الاستظهار وهي نقل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة و عملية الدمج وهي العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الظاهرة بين الأفراد عبر وسائل الاتصال المختلفة كما جاء في نموذج نوناكا .

**المستوى الثالث :** تتم فيه عملية نشر المعرفة على صعيد المنظمة ككل .

<sup>1</sup> Miura,I.&Takahashi,S.(2007).OP Cit.p192.

المستوى الرابع :يتم فيه الاستخدام الجماعي للمعرفة داخل المنظمة و تشجيع تطبيق المعرفة في حل المشاكل و تطوير المنتجات و تعزيز الابتكار .

الشكل (26) نموذج ميورا و تاكاهاشي لإدارة المعرفة



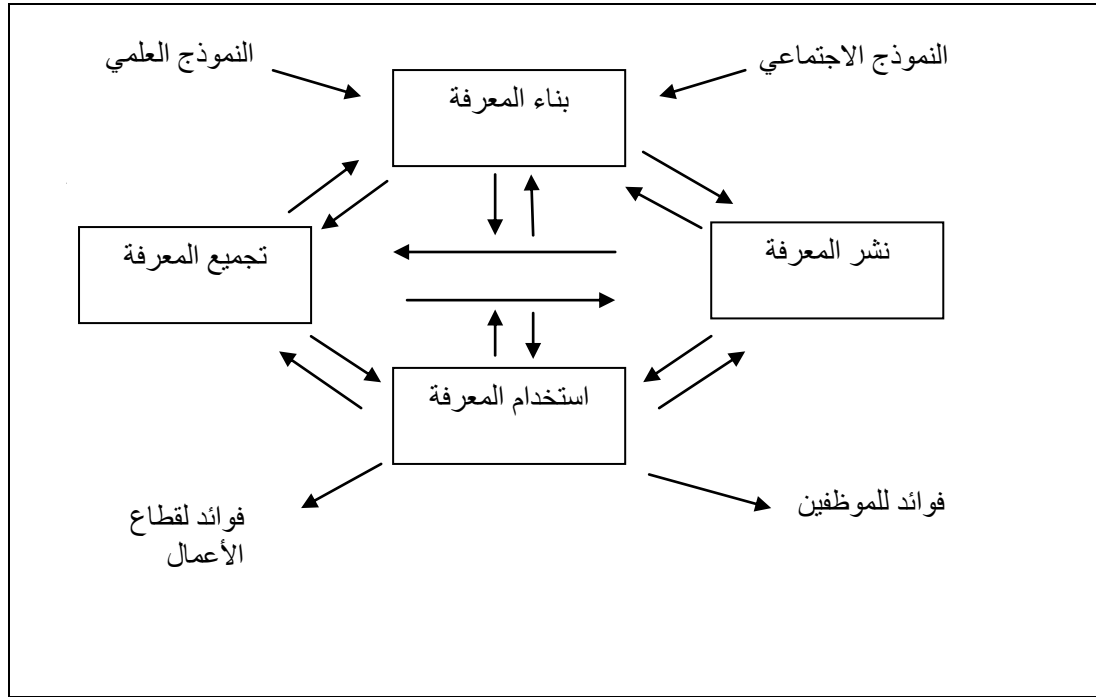
Source : Miura,I.&Takahashi,S.(2007).Knowledge Management model : practical application for competency development the learning or organization ,Vol 14 .No 2. p192.

#### 7. نموذج ديميريس<sup>1</sup>: (McAdam&McCreedy, 2009)

يركز هذا النموذج على عمليات إدارة المعرفة وهي : بناء المعرفة و نشرها و استخدامها و تجميعها و حفظها . و يبين أن هناك علاقة تبادلية بين تلك العمليات بحيث تؤثر كل عملية في الأخرى وتتأثر بها ، كما أن بناء و إنشاء المعرفة تكون عن طريق التنشئة التنظيمية التي من خلالها يمكن بناء معرفة ضمنية وتكوينها لدى الأفراد ، أو عن طريق الأسلوب العلمي الذي من خلاله يمكن بناء معرفة ظاهرة و إنتاجها ، كما أن استخدام المعرفة يحقق فوائد للعاملين و يحقق أيضاً فوائد إضافية لقطاع الأعمال .

<sup>1</sup>: McAdam,R&McCreedy,S.(2009).OP Cit.p97.

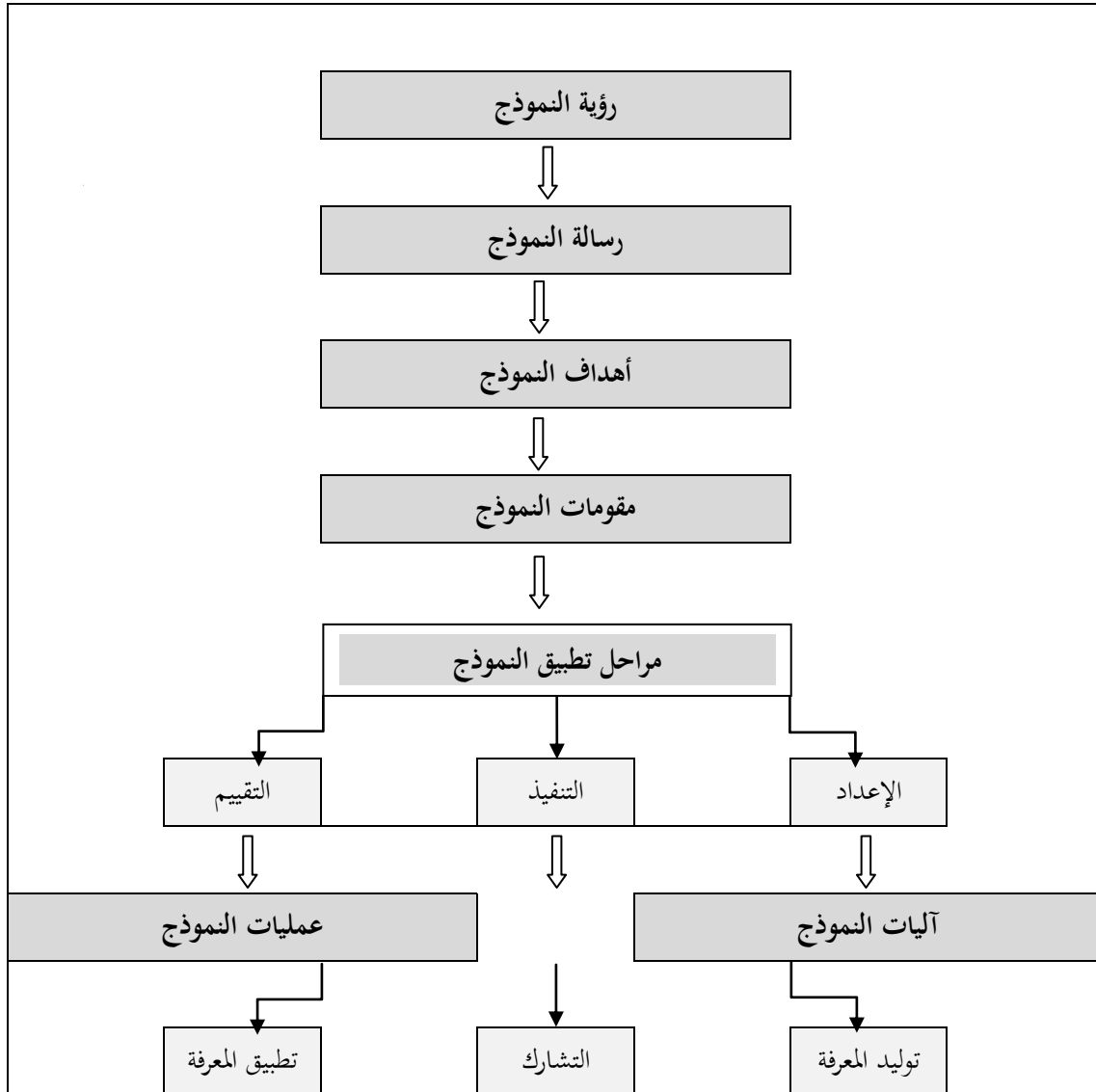
الشكل (27) نموذج ديميريس لإدارة المعرفة .



Source : McAdam,R&McCreedy,S.(2009).A critical review of knowledge management models the learning organization ,Vol6 .N1.MCB university press. p97.

نرى مما تقدم أن بعض تلك النماذج يركز على عمليات إدارة المعرفة (وفقا للمدخل الإداري) والبعض الآخر يركز على مستويات المعرفة (وفقا للمدخل الاجتماعي) ، و أنه لا يوجد حتى الآن نموذج متفق عليه يغطي جوهر إدارة المعرفة كما أن النماذج السابقة لم ترسم على وجه الدقة الطريقة العملية الشاملة التي يمكن من خلالها تطبيق إدارة المعرفة . لذلك تقترح الباحثة نموذج لإدارة المعرفة تحاول من خلاله سد الثغرات التي وجدت في النماذج السابقة التي افتقرت إلى تحديد رؤيتها و رسالتها ، أو إلى تحديد العمليات المتكاملة لإدارة المعرفة ، أو إلى بيان أهدافها ومراحل تطبيقها و مقوماتها التي تسهم في تسهيل الطريق أمام المنظمات في تبني و تطبيق إدارة المعرفة فيها .

الشكل (28) نموذج مقترح لإدارة المعرفة في منظمات الصحة العامة



المصدر : من إعداد الباحثة .

اعتمدت الباحثة على النماذج السابقة في وضعها للنموذج المقترح كونه يخدم أهداف الدراسة في منظمات الصحة العامة .  
**تعريف النموذج :** منظومة متكاملة مترابطة من العمليات المتعلقة بتوليد المعرفة و التشارك فيها و تطبيقها ، معتمدة على مقومات تنظيمية و بشرية ومالية و تقنية ، مستخدمة من أجل ذلك العديد من الوسائل . ( الباحثة )  
 وفيما يلي شرح مفصل عن النموذج :

**أولاً : رؤية النموذج :** الوصول إلى منظمات صحية رائدة في إدارة المعرفة .

**ثانياً : رسالة النموذج :** مساعدة منظمات الصحة العامة في تبني و تطبيق إدارة المعرفة .

**ثالثاً : أهداف النموذج :**

من أهم الأهداف التي يحققها النموذج لمنظمات الصحة العامة ما يلي :

- تفعيل عملية تشخيص المعرفة بما يضمن التعرف على واقع المعرفة داخل المنظمة ، والمعرفة الخارجية التي تحتاجها والفجوة بينهما .

- تعزيز عمليات توليد المعرفة و اكتسابها في المنظمة بما يحقق الرقي بالمخزون المعرفي ، والسمو بعملية الإبداع والابتكار داخلها .

- تطوير عملية المشاركة في المعرفة و تحقيق درجة عالية من تدفقها بين كافة الأقسام و الوحدات الإدارية .

- تطبيق المعرفة التي تمتلكها المنظمة و توظيفها في حل المشكلات ، و تطوير البرامج ، و دعم اتخاذ القرارات.

#### **رابعاً : مقومات النموذج المقترح :**

كي يكون للنموذج أثر في الفاعلية و النجاح في منظمات الصحة العامة لا بد أن يتوافر له عدد من المقومات التنظيمية و البشرية والمالية و التقنية وفق ما يلي :

##### **أ- المقومات التنظيمية :** و تتمثل في بعض أو كل مما يلي :

- وضع استراتيجيات واضحة لإدارة المعرفة في خطط المنظمة الصحية .
- توفير ثقافة تنظيمية مشجعة وداعمة للتعاون و لتطبيق إدارة المعرفة .
- وجود هيكل تنظيمي مناسب و وحدة إدارية متخصصة تساعد على تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمة .
- سنّ التشريعات و القوانين الخاصة بإدارة المعرفة .
- إعطاء الجهات المسؤولة عن تنفيذ عمليات إدارة المعرفة الصلاحيات و السلطات المناسبة لذلك .
- توقيع اتفاقية تعاون بين المنظمة و المنظمات الرائدة في إدارة المعرفة .
- أية مقومات تنظيمية أخرى داعمة للنموذج المقترح .

##### **ب- مقومات بشرية :**

من أهم المقومات البشرية الساندة و الداعمة للنموذج المقترح ما يلي :

- دعم و مساندة الإدارة العليا لإدارة المعرفة .
- وضع برامج تطوير مهني مستمر للعاملين في المنظمة .
- تشجيع العاملين على إظهار معرفتهم الضمنية و نشرها .
- زيادة الوعي بمفهوم إدارة المعرفة لدى العاملين في المنظمة .
- ضرورة وجود تأهيل مناسب لدى العاملين في مجال إدارة المعرفة .
- العمل على زيادة قدرة العاملين على التعبير عن معرفتهم بطريقة واضحة .

##### **ت- مقومات مالية :**

كي ينجح النموذج المقترح يجب توفير التمويل اللازم لنقله من حيز الفكرة إلى حيز الواقع ، و من أهم المقومات المالية اللازمة ما يلي :

- تخصيص ميزانية سنوية مناسبة لإدارة المعرفة و يفضل أن تكون مفتوحة .
- تسهيل إجراءات الصرف على برامج إدارة المعرفة .
- تقلص الحوافز المادية للمشاركين في برامج إدارة المعرفة .

### ث- مقومات تقنية :

من المقومات التقنية اللازمة لتطبيق النموذج المقترح في منظمات الصحة العامة ما يلي :

- إيجاد تقنيات حديثة تسهم في تفعيل إدارة المعرفة في المنظمة .
- وجود التدريب الكافي للاستفادة من التقنيات الحديثة في إدارة المعرفة .
- القيام بالصيانة الدورية لتقنيات إدارة المعرفة التي تستخدمها المنظمة .
- مواكبة التطورات العالمية في مجال التقنيات المتخصصة بالشؤون الطبية و العلمية.

### خامساً : مراحل تطبيق النموذج :

#### 1. مرحلة الإعداد :

- اطلاع القيادة الإدارية العليا على النموذج و أهمية تبنيه و تطبيقه في المنظمة .
- عقد اللقاءات و الندوات لكافة الأقسام و الوحدات الإدارية للتعريف بالنموذج .
- نشر ثقافة المعرفة .
- وضع برامج تدريبية للقائمين على تطبيق النموذج .
- تهيئة الأقسام و الوحدات للتغيير في الهيكل التنظيمي بالمنظمة .
- العمل على إصدار القرارات المتعلقة بإقرار الهيكل التنظيمي المقترح في النموذج من قبل القيادة الإدارية العليا.
- إيجاد قاعدة بيانات حديثة تخدم حاجات المنظمة .
- وضع خطة زمنية لتطبيق النموذج المقترح في المنظمة .

#### 2. مرحلة التنفيذ :

عند تنفيذ النموذج في منظمات الصحة العامة يجب مراعاة ما يلي :

- تعديل الهيكل التنظيمي في المنظمة وفقاً للنموذج المقترح .
- دمج وظائف و مسؤوليات بعض الوحدات والأقسام بما يتناسب مع الهيكل التنظيمي المقترح .
- تحديد آليات الاتصال و العلاقات التنظيمية بين الجهات المسؤولة عن عمليات إدارة المعرفة في المنظمة .
- الإشراف الدقيق من قبل القيادة الإدارية .
- التعاون مع المنظمات الرائدة في إدارة المعرفة لتقديم المساعدة في تطبيق النموذج .

#### 3. مرحلة التقييم :

- تتولى المنظمة الصحية بأقسامها و وحداتها عملية التقييم الداخلي في مجال تنفيذ عمليات إدارة المعرفة .
- الاستفادة من المنظمات الصحية الرائدة في إدارة المعرفة في عملية التقييم الخارجي للنموذج .
- حصر إيجابيات تطبيق النموذج لتعزيزها و كذلك السلبيات لتفاديها و معالجتها .

### سادساً : آليات و عمليات النموذج المقترح :

تتكون عمليات إدارة المعرفة في منظمات الصحة العامة من العمليات الرئيسية التالية : توليد المعرفة ، التشارك فيها و تطبيق المعرفة . كما يندرج تحت كل عملية رئيسية عمليات فرعية .

#### أ- توليد المعرفة :

يمكن توليد المعرفة في منظمات الصحة العامة بإتباع ما يلي :

- تشجيع المنظمة عمليات إنتاج المعرفة داخلها .
- الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة داخلياً و خارجياً .
- العمل على اكتشاف معارف جديدة .
- العمل على دمج المعارف المختلفة لتحقيق فوائد إضافية .
- تشجيع المنظمة عقد المؤتمرات والندوات و الدورات التدريبية .
- تطور المنظمة الموارد المعرفية المتوفرة داخلها ( الأفراد ، مراكز البحوث ، مراكز التدريب ) .
- ما يستجد من عمليات تتعلق بعملية توليد المعرفة ضمن المنظمة .

#### ب- التشارك في المعرفة :

يمكن التشارك في المعرفة في منظمات الصحة العامة باتباع ما يلي :

- تقوم المنظمة بتوفير وسائل مناسبة للتشارك في المعرفة .
- تعمل المنظمة على تنويع وسائل التشارك في المعرفة .
- تحرص المنظمة على تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي .
- تشجع المنظمة عملية تبادل المعرفة بين أفرادها العاملين .
- ما يستجد من عمليات تتعلق بعملية التشارك في المعرفة ضمن المنظمة .

#### ت- تطبيق المعرفة :

تستطيع المنظمة الصحية تطبيق المعرفة ووظيفتها لخدمة أهدافها من خلال :

- توظيف المعرفة في حل المشكلات التي تواجهها . ( مشكلات إدارية ، صحية تتعلق بصحة المواطن ، فنية ، سلوكية و غيرها ) .
- تطوير البرامج المختلفة داخل أقسامها و وحداتها التنظيمية .
- دعم اتخاذ القرارات الإدارية .

تتضمن آليات النموذج المقترح لإدارة المعرفة في المنظمات الصحية التالي :

#### 1. آليات توليد المعرفة :

يمكن توليد المعرفة في منظمات الصحة العامة بإتباع الوسائل التالية :

- تشكيل لجان ضمن كافة الأقسام و الوحدات مهمتها تحديد طبيعة المعرفة المتوفرة لديها .
- تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم و معارفهم .

- تحديد المعرفة الخارجية التي تحتاجها المنظمة .
- توفير قاعدة بيانات تخص نشاط المنظمة .
- عقد ورش العمل و الدورات التدريبية و الندوات و المؤتمرات بشكل دوري .
- الاهتمام ببرامج التطوير المهني و التدريب المستمر لأفرادها .
- الاستعانة بالخبراء و المتخصصين .
- وضع سياسات تدعم الابتكار في إنتاج المعرفة .

## 2. آليات التشارك في المعرفة :

- تشمل آليات التشارك في المعرفة في منظمات الصحة العامة بعض أو كل مما يلي :
- توفير وسائل مناسبة و متنوعة للتشارك بالمعرفة عن طريق إصدار و طباعة الكتب و المجلات و الملفات الإلكترونية .
  - تنظيم اللقاءات الثقافية و الاجتماعية و الندوات و المؤتمرات العلمية .
  - التشجيع على العمل التعاوني و التبادل المعرفي بين العاملين و الأقسام الإدارية .
  - توفير التقنيات الحديثة للعاملين مما يسهل عملية التشارك في المعرفة كالشبكة الالكترونية و المنتديات .
  - تشجيع لغة الحوار و الندوات بين العاملين .
  - توفير نظام اتصالات مفتوح بين العاملين بشكل انسيابي بعيداً عن المركزية .
  - توفير أدلة إرشادية لإجراءات التشارك في المعرفة .
  - أية آليات أخرى ترى المنظمة أنها مناسبة و تحقق دورها في التشارك في المعرفة .

## 3. آليات تطبيق المعرفة :

- من الآليات المقترحة لتطبيق المعرفة في المنظمات الصحية ما يلي :
- العمل على توظيف المعرفة التي تمتلكها في حل المشكلات و تجاوز العقبات التي تواجهها .
  - استخدام المعرفة التي تمتلكها في تطوير برامجها و خططها .
  - استخدام المعرفة المتوفرة لديها في دعم القرارات .
  - استفادة المنظمة من براءات الاختراع و الابتكارات و العمل على تطبيقها و تعميمها .
  - إصدار تشريعات و سياسات تدعم التعاون و التنسيق بين المنظمة و مؤسسات المجتمع الأخرى .
  - أية آليات أخرى ترى المنظمة أنها مناسبة و تحقق دورها في تطبيق المعرفة .
- أخيراً يمكن القول : إن الأخذ بهذا النموذج يتعلق بمقدرة الإدارة على فهم مكوناته و مدى مناسبتها لها مع إمكانية التعديل في بعضها بما يناسبها ، كما يرتبط الأخذ به بمدى قناعة إدارة المنظمات الصحية العاملة في السوق السورية بمدى إدارة المعرفة و إيمانها بها.

## الفصل الرابع : الإطار العملي للبحث

يتضمن هذا الفصل المباحث التالية :

**المبحث الأول :** لمحة عن منظمات الصحة العامة في سورية .

**المبحث الثاني :** اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية .

**المبحث الثالث :** النتائج والمقترحات .

## المبحث الأول: لمحة عن منظومة الصحة العامة في سوريا

يقوم نظام الصحة في سوريا على مبدأ حرية الوصول و الرعاية المجانية في المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة السورية ، أما المستشفيات التي تخضع لإشراف وزارة الدفاع فتكون خدماتها مخصصة للعسكريين و أسرهم ، و في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي ( المستشفيات الجامعية ) ، و التي عادة ما تكون مجهزة على وجه أفضل من مستشفيات وزارة الصحة ، يمكن للمريض أن يختار بين الخدمة المجانية أو الأفضل ( التي تكون بنوعية أفضل ) ، أما المستشفيات التابعة لوزارة الداخلية فخدماتها مخصصة لقوات الأمن الداخلي و أسرهم .

إن نظام الرعاية الصحية في المستشفيات العامة تابع لأربع وزارات : وزارة الصحة ، وزارة التعليم العالي ، وزارة الدفاع و وزارة الداخلية . لكن تبقى وزارة الصحة هي الجهة الفاعلة الرئيسية المسؤولة عن جميع الخدمات الوقائية و تدريب العاملين في المجال الطبي المتخصص . كما يوجد ثلاث مستشفيات في حلب و طرطوس و حمص تعود إلى الاتحاد العام لنقابات العمال وهذه المستشفيات مخصصة للعاملين في تلك المحافظات .

■ من المستشفيات التعليمية التابعة لوزارة التعليم العالي : مستشفى المواساة الجامعي بدمشق و مستشفى البيروني الجامعي بدمشق، وفيما يلي نبذة عنهما

**مستشفى المواساة الجامعي بدمشق :** تم إحداث مستشفى المواساة الجامعي بموجب القانون رقم 251 تاريخ 1956/5/9 تحت اسم مؤسسة مستشفى المواساة ، و تعتبر من أكبر المراكز العلمية و التعليمية و الخدمية الجامعية ، فهي تقدم الرعاية الصحية و الخدمات الطبية بتقنية عالية مجاناً للمواطنين من خلال إجراء كافة الاستقصاءات الطبية و استخدام أحدث التقنيات في العمليات الجراحية المختلفة و القيام بما فيها عمليات زرع الكلية ، كما تقوم بالتعاون مع المؤسسات و المنظمات الصحية و العلمية بتطوير العمل فيها و المساهمة بالتقدم العلمي و يتم الآن إعادة تجديد و ترميم البنية التحتية بمختلف جوانبها إضافة إلى تجديد معظم شعب المستشفى و رفدها بأفضل التجهيزات الطبية الحديثة و المتطورة .

أهم الشعب و الأقسام الطبية :

- قسم الداخلية و يضم الشعب التالية ( الشعبة الصدرية ، النفسية ، الغدد ، الكلية ، العصبية ، أمراض الدم ، المفصلية و القلبية ) و يلحق بها شعبة المعالجة الفيزيائية .
- قسم الجراحة و يضم الشعب التالية ( شعبة الجراحة العامة ، الجراحة الصدرية ، جراحة الأوعية ، الجراحة العظمية ، شعبة الحروق و التجميل ، شعبة الجراحة البولية و شعبة الجراحة العصبية ) .
- قسم العينية .
- قسم الأذنية .
- شعبة المخبر ( المركزي ، الإسعافي ) .
- شعبة التشريح المرضي .
- شعبة التخدير .
- شعبة الأوقاف .
- العنايات المشددة القلبية و التنفسية و العصبية و العنايات المتوسطة .

- قسم العيادات الخارجية ( الداخلية ، الجراحية ، الأذنية و العينية ) .
- شعبة الاسعاف .

الجدول ( 25 ) عدد الكادر الطبي على ملاك مستشفى المواساة

| الأطباء | الممرضين | الفنيين |      |
|---------|----------|---------|------|
| 48      | 145      | 50      | ذكور |
| 28      | 825      | 100     | إناث |

المصدر : مكتب الإحصاء و التخطيط و التعاون الدولي حتى شهر كانون أول لعام 2016.

بالإضافة إلى أطباء الدراسات العليا حيث يبلغ عددهم حوالي 450 طبيب و 70 هيئة تدريسية .

مستشفى البيروني الجامعي بدمشق ( مركز الطب النووي سابقاً ) : أحدث مستشفى البيروني الجامعي بموجب القانون رقم 32 تاريخ 19 / 6 / 2006 و هي المستشفى التخصصية التي تقوم بمعالجة الأورام حيث يقدم الخدمات التشخيصية و العلاجية و المتابعة للحالات الورمية بشكل مجاني لجميع أبناء الجمهورية العربية السورية و من في حكمهم ، بالإضافة إلى الخدمات التعليمية في تدريب الكوادر الطبية و التمريضية ، تستقبل المستشفى حوالي 70% من مرضى الأورام في سوريا بما يعادل حوالي 13000 حالة جديدة في العام تزداد حوالي 15 - 20 % في كل عام ، تبلغ المراجعات السنوية للمستشفى حوالي 150 ألف حالة من مختلف الأنواع ، و المراجعات اليومية حوالي 800 إلى 1200 مريض يتلقون كامل علاجاتهم في المعالجة الجراحية الشعاعية و الكيميائية ، كما يتم استقبال بعض المرضى غير السوريين من الدول المجاورة ( العراق ، الأردن ، لبنان و بعض الدول العربية الأخرى ) بمعالجة مأجورة وفق الحدود الدنيا من الأسعار و يعود ريعها كحوافز للعاملين . تتعاون المستشفى مع بعض الجمعيات الأهلية في سوريا من خلال جناح سمة لعلاج أورام الأطفال . كما تنفرد المستشفى بوجود مركز بحثي علمي يعني بدراسة الأورام في سوريا و يجري كل عام عدد من البحوث العلمية باختصاصات مختلفة يقدمها أطباء الدراسات العليا و الأطباء الاختصاصيين في المستشفى عن طريق قسم الأورام التابع لجامعة دمشق ، تقيم المستشفى ندوات علمية مختصة بالأورام بشكل شهري تقريباً من خلال التعاون مع جامعات عالمية و عربية و جمعيات و روابط طبية مختلفة ، كما ترتبط المستشفى بعلاقات علمية و تعاون و تبادل مع بعض الجامعات و المراكز العالمية المختصة بالأورام . تُوضع اللمسات النهائية لمكتبة الكترونية يمكن من خلالها الوصول إلى المكتبات العالمية ، تم إنشاء مجلس علمي للأورام يراقب و ينظم آليات المعالجة الورمية وفقاً للبروتوكولات العالمية ، يجري حالياً العمل على إنجاز أتمتة المستشفى و ربطها مع المراكز الورمية التابعة لوزارة التعليم العالي التي تم افتتاحها في بعض المحافظات . تخضع المستشفى لنظام الشعب الطبية حيث تضم عشر شعب طبية وهي : شعبة الأورام الصلبة ، المعالجة الشعاعية ، الأورام الجراحية ، خباثات الدم ، أورام الأطفال ، الأمراض الداخلية ، التخدير و الإنعاش ، التشخيص الشعاعي ، التخدير و شعبة التشريح المرضي . يتبع لهذه الشعب عيادات تخصصية مختلفة وهي : العيادة المشتركة ، أورام الثدي ، الساركوما ، الأورام النسائية ، أورام جهاز الهضم ، أورام الرئة ، الرأس و العنق ، أورام الجهاز البولي ، أورام الأطفال ، أورام الدم ، جراحة الأورام ، الهضمية ، العينية ، الأذنية ، الفككية ، الصدرية ، القلبية ، الجلدية و عيادة الدعم الطبي و الإرشاد النفسي .

■ من المستشفيات التابعة لوزارة الصحة : مستشفى الهلال الأحمر بدمشق و مستشفى المجتهد بدمشق، وفيما يلي نبذة عنهما

## مستشفى الهلال الأحمر بدمشق :

الجدول (26) عدد الكادر الطبي في مستشفى الهلال

|      | الأطباء مع الأطباء المقيمين | المرضى | فنيين ( أشعة - مخبر - تخدير - معالجة فيزيائية ) |
|------|-----------------------------|--------|-------------------------------------------------|
| ذكور | 116                         | 28     | 51                                              |
| إناث | 62                          | 123    | 23                                              |

المصدر : من سجلات قسم الشؤون الإدارية بمستشفى الهلال الأحمر حتى شهر كانون أول لعام 2016 .

تضم المستشفى الأقسام التالية : جراحة ، عناية ، أذنية ، هضمية ، داخلية ، أورام .

### مستشفى المجتهد بدمشق :

مستشفى دمشق أطلق عليها لقب مستشفى المجتهد نسبة إلى موقع المستشفى في حي الميدان منطقة المجتهد ، هذه المنطقة التي أخذت اسمها نسبة إلى آل المجتهد الذين قطنوا فيها ، تم البدء ببناء مستشفى المجتهد عام 1947 و استمر العمل على تشييدها حتى عام 1955، وتم بناؤها على الطراز الفرنسي و يأخذ مسقطها شكل فراشة ، قام الرئيس شكري القوتلي بوضع حجر الأساس و بافتتاح المستشفى شخصياً ، تعتبر المستشفى من المستشفيات القديمة جداً في دمشق ، كما حظيت برعاية خاصة من القائد الخالد حافظ الأسد ، و تم في عهده و في ظل الحركة التصحيحية المجيدة ترميم عدد كبير من أقسامها . تضم المستشفى الأقسام و الشعب الطبية التالية : قسم الأمراض الجراحية ، قسم الأمراض الباطنية ، قسم الإسعاف الخارجي ، قسم العيادات الخارجية ، قسم أمراض الأطفال ، شعبة العناية العامة ، قسم التصوير الطبي ، قسم المخابر و قسم المعالجة الفيزيائية .

## المبحث الثاني : اختبار الفرضيات و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

### 1. أداة البحث : Research Tool

قامت الباحثة بتطوير استبانة مؤلفة من ( 74 ) عبارة معتمدة على مقياس OCAI لتقييم الثقافة التنظيمية وفقاً لمدخل القيم المتنافسة (West-Moynes ,2012)<sup>1</sup> و (Cameron &Quinn,2011)<sup>2</sup> و مقياس مختبر في دراسة ( الزطمة ، 2011 )<sup>3</sup> و دراسة ( حمدان ، 2013 )<sup>4</sup> لقياس إدارة المعرفة .

و قد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء

#### الجزء الأول :

يتضمن معلومات عن الخصائص الشخصية والوظيفية للمجيب و التي تفيد في تحليل خصائص العاملين في المستشفيات محل الدراسة . تلك المعلومات عن الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، و الوظيفة .

#### الجزء الثاني :

تضمن هذا الجزء مجموعة من الفقرات بلغ عددها ( 44 ) فقرة تقيس الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في هذه الدراسة و الفقرات هي ( 6 - 49 ) ، حيث قاست الفقرات ( 6 - 9 ) الخصائص المهيمنة للثقافة بالمستشفى ، بينما قاست الفقرات ( 10 - 16 ) القيادة الإدارية ، و الفقرات ( 17 - 24 ) قاست النمط الإداري ، و قاست الفقرات ( 25 - 32 ) التماسك التنظيمي ، و الفقرات ( 33 - 44 ) قاست التركيز الاستراتيجي ، و قاست الفقرات الأخيرة ( 45 - 49 ) معيار النجاح . ونتيجة تفاعل تلك الأبعاد الستة ينتج لدينا أربعة أنواع للثقافة التنظيمية وفيما يلي جدول يوضح ذلك :

جدول ( 27 ) أنواع الثقافة التنظيمية في المستشفيات المدروسة

| المتغير المستقل/الثقافة التنظيمية | الفقرات                               |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| ثقافة الجماعة / العشيرة .         | 45-34-33-27-26-25-18-17-10-6          |
| ثقافة السوق .                     | 49-44-43-32-31-24-16-15-9             |
| ثقافة هرمية ( رسمية ) .           | 48-47-42-41-40-39-30-23-22-21-14-13-8 |
| ثقافة إبداعية .                   | 46-38-37-36-35-29-28-20-19-12-11-7    |

المصدر : من إعداد الباحثة .

#### الجزء الثالث :

تضمن هذا الجزء مجموعة من الفقرات بلغ عددها ( 25 ) فقرة تقيس إدارة المعرفة كمتغير تابع في هذه الدراسة حيث قاست الفقرات من ( 50 - 57 ) توليد المعرفة ، و الفقرات من ( 58 - 66 ) قاست التشارك بالمعرفة ، بينما قاست الفقرات من ( 67 - 74 ) تطبيق المعرفة .

<sup>1</sup>West-Moynes,M.(2012).Loc Cit . p147&pp159-163.

<sup>22</sup> Cameron,K.&Quinn,R.(2011).Loc Cit .pp40-51.

<sup>3</sup> محمد ، الزطمة . (2011) . إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء . دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة . رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

<sup>44</sup> وسيم ، حمدان . (2013) . أثر إدارة المعرفة على رضا العاملين . دراسة تطبيقية على منظمات القطاع العام الخدمية في سوريا . رسالة ماجستير ، جامعة دمشق .

كما تضمنت الاستبانة أسئلة مفتوحة في حال وجود إضافات تم العاملون ولم تتضمنها فقرات الاستبانة يمكن الاستفادة منها في عملية التحليل .

كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في قياس اتجاهات الباحثين حول المتغيرات المدروسة ، ( غير موافق على الإطلاق ، غير موافق ، محايد ، موافق ، موافق بشدة ) ، و أعطيت الدرجات من 1 لغير موافق على الإطلاق و 5 للموافق بشدة ، كما خضعت البيانات للمعالجة بالاعتماد على برنامج Spss البرنامج الإحصائي في العلوم الاجتماعية .

## 2. إجراءات توزيع أداة الدراسة :

تم توزيع (400) استبانة على عينة الدراسة و التي تمركزت في دمشق وريفها ، و هذا بواقع (100) استبانة لكل مستشفى : مستشفيات تابعين لوزارة الصحة ( مستشفى المجتهد و مستشفى الهلال الأحمر ) وآخرين تابعين لوزارة التعليم العالي ( مستشفى الموساة و مستشفى البيروني ) .

تم توزيع الاستبانة من قبل الباحثة نفسها في كل من مستشفى الموساة و الهلال الأحمر ، و من قبل قسم الموارد البشرية في كل من مستشفى البيروني و المجتهد ، حيث تولى مدير الموارد البشرية مهمة توزيع الاستبانات و جمعها . و قد تم استرجاع ( 322 ) استبانة أي ما يعادل ( 80.5%) مما تم توزيعه من استبانات ، وبعد فرزها تبين للباحثة أن الصالح من تلك الاستبانات للاستخدام قد بلغ ( 293 ) استبانة أي ما يعادل ( 73.25 %) من عينة الدراسة ، إذ تم استبعاد ( 29 ) استبانة من التحليل و ذلك للأسباب التالية :

- عدم صلاحيتها للتحليل ( حيث تضمنت عدد كبير من الأسئلة لم يتم الإجابة عليها أو تمت بإجابة موحدة لكافة الأسئلة ) .

- تأخر وصول بعض الاستبانات ( وخاصة من مستشفى البيروني و المجتهد ) .

ويوضح الجدول التالي عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة من المستشفيات .

جدول ( 28 ) توزيع الاستبانات في المستشفيات عينة البحث و النسبة المئوية للإجابة

| المستشفى         | عدد الاستبانات الموزعة | عدد الاستبانات المسترجعة | عدد الاستبانات المستبعدة | عدد الاستبانات الصالحة للتحليل | النسبة المئوية للإجابة |
|------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------|------------------------|
| الموساة الجامعي  | 100                    | 85                       | 7                        | 78                             | 85%                    |
| البيروني الجامعي | 100                    | 76                       | 11                       | 65                             | 76%                    |
| الهلال الأحمر    | 100                    | 89                       | 6                        | 83                             | 89%                    |
| المجتهد          | 100                    | 72                       | 5                        | 67                             | 72%                    |
| المجموع          | 400                    | 322                      | 27                       | 293                            |                        |
| النسبة المئوية   | 80.5%                  |                          | 73.25%                   |                                |                        |

المصدر : من إعداد الباحثة .

### 3. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة :

على الرغم من أن بيانات الثقافة التنظيمية متجانسة إلا أن بيانات إدارة المعرفة غير متجانسة ، كما أن البيانات جميعها غير موزعة طبيعياً مما يستدعي استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان لاختبار الصلاحية والثبات ، و اختبار مان وتني لاختبار مدى معنوية الفروقات بين مجموعتين . من جهة أخرى سيتم من أجل اختبار فرضيات أثر المتغيرات المستقلة على التابعة استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة مدى وجود أثر بين متغيرين ، و الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة مدى وجود علاقة بين متغيرين بوجود متغير ثالث . كما تم استخدام الأوساط الحسابية و التكرارات و النسب المئوية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ، و تم احتساب الأهمية النسبية للعبارة و الأبعاد التي تقيسها وفق التالي :

النسبة المئوية للمتوسط الموزون = ( المتوسط المرجح \* 100 ) / عدد مستويات المقياس ( 5 )

و تم التوصل إلى المجالات التالية للمتوسط الحسابي تمثل درجات الموافقة على البعد الذي تقيسه :

الجدول ( 29 ) درجات الموافقة

| قيمة المتوسط | درجة الموافقة |
|--------------|---------------|
| 1.8 – 0      | منخفضة جداً   |
| 2.6–1.9      | منخفضة        |
| 3.4–2.7      | متوسطة        |
| 4.2–3.5      | جيدة          |
| 5–4.3        | جيدة جداً     |

المصدر : من إعداد الباحثة .

### 4. توصيف خصائص عينة البحث :

يبيّن الجدول (29) توصيفاً لعينة البحث وفق تكرارات فئات أربعة متغيرات مبيّنة كما يلي:

الجدول ( 30 ) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

| المتغير          | الفئات            | التكرار | النسبة المئوية | النسبة المئوية التراكمية |
|------------------|-------------------|---------|----------------|--------------------------|
| الجنس            | ذكر               | 158     | 53.9           | 53.9                     |
|                  | أنثى              | 135     | 46.1           | 100.0                    |
|                  | Total             | 293     | 100.0          |                          |
| العمر            | من 20 حتى 29      | 188     | 64.2           | 64.2                     |
|                  | من 30 حتى 39      | 48      | 16.4           | 80.5                     |
|                  | من 40 حتى 49      | 24      | 8.2            | 88.7                     |
|                  | 50 وأكثر          | 33      | 11.3           | 100.0                    |
|                  | Total             | 293     | 100.0          |                          |
|                  | 5 سنوات وأقل      | 188     | 64.2           | 64.2                     |
| عدد سنوات الخدمة | من 6 حتى 10 سنوات | 31      | 10.6           | 74.7                     |
|                  | من 11 حتى 16 سنة  | 35      | 11.9           | 86.7                     |
|                  | من 17 سنة فأكثر   | 39      | 13.3           | 100.0                    |
|                  | Total             | 293     | 100.0          |                          |

|       |       |     |             |                |
|-------|-------|-----|-------------|----------------|
|       | 100.0 | 250 | Total       |                |
| 6.8   | 6.8   | 20  | مدير        | الوظيفة        |
| 75.8  | 68.9  | 202 | طبيب        |                |
| 79.9  | 4.1   | 12  | رئيس ممرضين |                |
| 100.0 | 20.1  | 59  | ممرض        |                |
|       | 100.0 | 293 | Total       |                |
| 8.9   | 8.9   | 26  | ثانوي       | المستوى العلمي |
| 24.2  | 15.4  | 45  | معهد طبي    |                |
| 42.0  | 17.7  | 52  | جامعي       |                |
| 100.0 | 58.0  | 170 | دراسات عليا |                |
|       | 100.0 | 293 | Total       |                |

المصدر: التحليل الإحصائي

حيث يظهر من الجدول أن 54% من العينة هم من الذكور، وأن حوالي 58% منهم هم من مستوى الدراسات العليا، كذلك يشكل الأطباء أغلب أفراد العينة بنسبة 69%، والفئة العمرية الغالبة هي من 20 حتى 29، بنسبة (64.2%)، وهي النسبة الغالبة لعدد سنوات الخدمة (من 5 سنوات وأقل).

#### 5. اختبار صلاحية و ثبات أداة الدراسة:

##### 1/5 الصدق الظاهري :

يقصد بصدق أداة الدراسة ( الاستبانة ) أن تقيس أسئلتها ما وضعت لقياسه ، و قد تم توزيع الاستبانة على عدد من أساتذة الإدارة المتخصصين في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد جامعة دمشق ( انظر الملحق رقم 2) حول مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة و تصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات ، ومدى أهمية و ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه ، ومدى مناسبة كل عبارة لقياس ما وضعت لقياسه ، و قد تم إضافة و حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محاور الدراسة . في ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون ، قامت الباحثة بإجراء التعديلات ، وتعديل صياغة بعض العبارات حتى تزداد وضوحاً و ملاءمة لقياس ما وضعت لأجله ، و بذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية . ( انظر الملحق رقم 1) .

##### 2/5 اختبار الصلاحية و الثبات للمتغير المستقل ( ثقافة المنظمة ) :

##### 1/2/5 اختبارات الصلاحية والثبات لعبارات توفر ثقافة الجماعة في المستشفيات المدروسة :

لمعرفة مدى تمتع العبارات بالصلاحية والثبات، يمكننا التمعن في جدول معاملات ارتباط Spearman's ومستوى معنويتها لكل عبارة مع المتغير الممثل لهذا المتغير كما يلي:

الجدول (31): مدى صلاحية وثبات الأسئلة المعبرة عن مدى توفر ثقافة الجماعة في المستشفيات المدروسة

| القيم  | البيان                  | الأسئلة                                                           |
|--------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| .625** | Correlation Coefficient | تتم إدارة المستشفى ( بوصفها عائلة كبيرة ) بالجوانب الشخصية للعامل |
| .000   | Sig. (2-tailed)         |                                                                   |

|        |                         |                                                |
|--------|-------------------------|------------------------------------------------|
| 293    | N                       |                                                |
| .620** | Correlation Coefficient | ناصحة و أبوية                                  |
| .000   | Sig. (2-tailed)         |                                                |
| 293    | N                       |                                                |
| .694** | Correlation Coefficient | العمل الجماعي و المشاركة                       |
| .000   | Sig. (2-tailed)         |                                                |
| 293    | N                       |                                                |
| .557** | Correlation Coefficient | احترام رأي الجماعة                             |
| .000   | Sig. (2-tailed)         |                                                |
| 293    | N                       |                                                |
| .512** | Correlation Coefficient | زيادة مستوى ولاء العاملين للمستشفى             |
| .000   | Sig. (2-tailed)         |                                                |
| 293    | N                       |                                                |
| .557** | Correlation Coefficient | زيادة مستوى الالتزام تجاه المستشفى             |
| .000   | Sig. (2-tailed)         |                                                |
| 293    | N                       |                                                |
| .735** | Correlation Coefficient | بناء الثقة المتبادلة بين العاملين              |
| .000   | Sig. (2-tailed)         |                                                |
| 293    | N                       |                                                |
| .664** | Correlation Coefficient | التطوير المستمر للعنصر البشري                  |
| .000   | Sig. (2-tailed)         |                                                |
| 293    | N                       |                                                |
| .741** | Correlation Coefficient | المشاركة المستدامة للعاملين في مستقبل المستشفى |
| .000   | Sig. (2-tailed)         |                                                |
| 293    | N                       |                                                |
| .625** | Correlation Coefficient | درجة التماسك و الانسجام بين العاملين           |
| .000   | Sig. (2-tailed)         |                                                |
| 293    | N                       |                                                |
| 87.4%  | معامل ألفا كرونباخ      |                                                |

المصدر: التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول (30) أن جميع معاملات الارتباط بين العبارات المعبرة عن ثقافة الجماعة وبين المتغير الجامع لها هي معنوية (  $0.05 > 0$  ), مما يدل على صلاحيتها لتمثيل البعد, من جهة أخرى فمعامل ألفا كرونباخ قيمته مرتفعة (87.4%) مما يدل على موثوقية العبارات و تماسكها في قياس البعد الذي وضعت لأجله .

2/2/5 اختبارات الصلابة والشدات لعبارات توفر الثقافة الهرمية في المستشفيات المدروسة :

لمعرفة مدى تمتع العبارات بالصلاحيّة والثبات، يمكننا التمعّن في جدول معاملات ارتباط Spearman's ومستوى معنويّتها لكل عبارة مع المتغيّر الممثل لهذا المتغيّر، حيث يلاحظ من الجدول (31) أن جميع معاملات الارتباط بين الأسئلة المعبرة عن الثقافة الهرميّة وبين المتغيّر الجامع لها هي معنويّة ( $0.05 > 0$ )، مما يدل على صلاحيتها لتمثيل البعد، من جهة أخرى فمعامل ألفا كرونباخ قيمته مرتفعة (82.4%) مما يدل على موثوقيّة العبارات و تماسكها في قياس البعد الذي وضعت لأجله.

الجدول (32): مدى صلاحية وثبات العبارات المعبرة عن مدى توفر الثقافة الهرمية في المستشفيات قيد الدراسة

| البيان                  | البيان                  | البيان                                                                    |
|-------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | يتسم العمل في المستشفى بالسمية العالية                                    |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         |                                                                           |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | منسقة و منظّمة                                                            |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         |                                                                           |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | ذات خبرة و كفاية                                                          |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         |                                                                           |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | رقابة الأداء                                                              |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         |                                                                           |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | الأخذ برأي العامل ذو الأقدمية في اتخاذ القرارات                           |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         |                                                                           |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | توفير الشعور بالأمان الوظيفي ( عدم الاستغناء عن العامل )                  |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         |                                                                           |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | القواعد و السياسات الرسمية و المحافظة عليها                               |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         |                                                                           |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | البقاء و الاستمرار في السوق الصحي                                         |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         |                                                                           |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | الاستقرار في بيئة عملها                                                   |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         |                                                                           |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | الرقابة و المراجعة                                                        |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         |                                                                           |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | تطوير نشاطاتها و عملياتها الوظيفية                                        |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         |                                                                           |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | قيام العاملين بالمهام الموكلة إليهم بالشكل الذي تحدده اللوائح و التعليمات |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         |                                                                           |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | تخفيض التكاليف                                                            |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         |                                                                           |
| 82.4%                   | 82.4%                   | معامل ألفا كرونباخ                                                        |

المصدر: التحليل الإحصائي

### 3/2/5 اختبارات الصلاحية والثبات لعبارات توفر ثقافة السوق في المستشفيات المدروسة :

لمعرفة مدى تتمتع العبارات بالصلاحية والثبات, يمكننا التمعن في جدول معاملات ارتباط Spearman's ومستوى معنويتها لكل عبارة مع المتغير الممثل لهذا المتغير كما يلي:

الجدول (33): مدى صلاحية وثبات العبارات المعبرة عن مدى توفر ثقافة السوق في المستشفيات المدروسة

| البيان                  | القيمة | العبارة                                        |
|-------------------------|--------|------------------------------------------------|
| Correlation Coefficient | .499** | تتجه نشاطات إدارة المستشفى نحو الأهداف المحددة |
| Sig. (2-tailed)         | .000   |                                                |
| N                       | 293    |                                                |
| Correlation Coefficient | .742** | مُوجهة لتحقيق النتائج و الأهداف                |
| Sig. (2-tailed)         | .000   |                                                |
| N                       | 293    |                                                |
| Correlation Coefficient | .761** | تنافسية                                        |
| Sig. (2-tailed)         | .000   |                                                |
| N                       | 293    |                                                |
| Correlation Coefficient | .745** | ثابت الرأي و منافس لتحقيق الأهداف              |
| Sig. (2-tailed)         | .000   |                                                |
| N                       | 293    |                                                |
| Correlation Coefficient | .755** | تنمية الإحساس بالإنجاز لدى العاملين            |
| Sig. (2-tailed)         | .000   |                                                |
| N                       | 293    |                                                |
| Correlation Coefficient | .897** | تحقيق الأهداف المخططة و الإنجاز فوق المتوقع    |
| Sig. (2-tailed)         | .000   |                                                |
| N                       | 293    |                                                |
| Correlation Coefficient | .780** | المنافسة مع المستشفيات الأخرى                  |
| Sig. (2-tailed)         | .000   |                                                |
| N                       | 293    |                                                |
| Correlation Coefficient | .722** | أولوية تحقيق ما تم التخطيط له                  |
| Sig. (2-tailed)         | .000   |                                                |
| N                       | 293    |                                                |
| Correlation Coefficient | .613** | اختراق السوق و قيادة السوق المنافسة            |
| Sig. (2-tailed)         | .000   |                                                |
| N                       | 293    |                                                |
| معامل ألفا كرونباخ      |        | 91.2%                                          |

المصدر: التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول (32) أن جميع معاملات الارتباط بين العبارات المعبرة عن ثقافة السوق وبين المتغير الجامع لها هي معنوية (  $0.05 > 0$  ), مما يدل على صلاحيتها لتمثيل البعد, من جهة أخرى فمعامل ألفا كرونباخ قيمته مرتفعة (91.2%) مما يدل

على موثوقية العبارات في قياس البعد الذي وضعت لأجله .

#### 4/2/5 اختبارات الصلاحية والثبات لعبارات توفر الثقافة الإبداعية في المستشفيات المدروسة :

لمعرفة مدى تمتع العبارات بالصلاحية والثبات, يمكننا التمعن في جدول معاملات ارتباط Spearman's ومستوى معنويتها لكل عبارة مع المتغير الممثل لهذا المتغير كما يلي:

الجدول(34): مدى صلاحية وثبات العبارات المعبرة عن مدى توفر الثقافة الإبداعية في المستشفيات المدروسة

| إبداعية | البيان                  | العبارة                                                                             |
|---------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| .654**  | Correlation Coefficient | تشجع إدارة المستشفى على الأفكار المبدعة والجديدة                                    |
| .000    | Sig. (2-tailed)         |                                                                                     |
| .731**  | Correlation Coefficient | إبداعية و تأخذ بالمخاطرة                                                            |
| .000    | Sig. (2-tailed)         |                                                                                     |
| .745**  | Correlation Coefficient | مبادرة                                                                              |
| .000    | Sig. (2-tailed)         |                                                                                     |
| .700**  | Correlation Coefficient | الابتكار و التجديد                                                                  |
| .000    | Sig. (2-tailed)         |                                                                                     |
| .689**  | Correlation Coefficient | الاستقلالية                                                                         |
| .000    | Sig. (2-tailed)         |                                                                                     |
| .782**  | Correlation Coefficient | الالتزام بالابتكار و التطوير                                                        |
| .000    | Sig. (2-tailed)         |                                                                                     |
| .560**  | Correlation Coefficient | تحقيق التميز في الخدمات الطبية والصحية المقدمة                                      |
| .000    | Sig. (2-tailed)         |                                                                                     |
| .768**  | Correlation Coefficient | الحصول على الكفايات العلمية الجديدة                                                 |
| .000    | Sig. (2-tailed)         |                                                                                     |
| .647**  | Correlation Coefficient | مواجهة التحديات التي تهدد الصحة العامة                                              |
| .000    | Sig. (2-tailed)         |                                                                                     |
| .798**  | Correlation Coefficient | إدخال الوسائل الطبية المعاصرة وتجربتها ( لقاح ، دواء ، جهاز )                       |
| .000    | Sig. (2-tailed)         |                                                                                     |
| .860**  | Correlation Coefficient | البحث عن الفرص الممكنة ذات القيمة العالية ( شراكة ، تعاقد ، توسيع نشاط ، فروع أخرى) |
| .000    | Sig. (2-tailed)         |                                                                                     |
| .436**  | Correlation Coefficient | القدرة على تقديم خدمات متميزة ( قائدة للخدمات الطبية والإبداع فيها )                |
| .000    | Sig. (2-tailed)         |                                                                                     |
| 92.6%   |                         | معامل ألفا كرونباخ                                                                  |

المصدر: التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول (34) أن جميع معاملات الارتباط بين الأسئلة المعبرة عن ثقافة الإبداعية وبين المتغير الجامع لها هي معنوية (  $0.05 > 0$  ), مما يدل على صلاحيتها لتمثيل البعد, من جهة أخرى فمعامل ألفا كرونباخ قيمته مرتفعة (92.6%) مما يدل على موثوقية العبارات في قياس البعد الذي وضعت لأجله .

### 3/5 اختبارات الصلاحية والثبات للعبارات المعبرة عن توفر إدارة المعرفة في المستشفيات المدروسة :

لمعرفة مدى تمتع العبارات بالصلاحية والثبات, يمكننا التمعن في الجدول (34) ومعاملات ارتباط Spearman's ومستوى معنويتها لكل عبارة مع المتغير الممثل لهذا المتغير كما يلي:

الجدول (35): مدى صلاحية وثبات العبارات المعبرة عن مدى توفر إدارة المعرفة في المستشفيات المدروسة

| البيان                  | البيان                  | البيان |
|-------------------------|-------------------------|--------|
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | البيان |
| .608**                  | .608**                  | البيان |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         | البيان |
| .000                    | .000                    | البيان |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | البيان |
| .651**                  | .651**                  | البيان |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         | البيان |
| .000                    | .000                    | البيان |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | البيان |
| .697**                  | .697**                  | البيان |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         | البيان |
| .000                    | .000                    | البيان |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | البيان |
| .345**                  | .345**                  | البيان |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         | البيان |
| .000                    | .000                    | البيان |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | البيان |
| .495**                  | .495**                  | البيان |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         | البيان |
| .000                    | .000                    | البيان |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | البيان |
| .662**                  | .662**                  | البيان |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         | البيان |
| .000                    | .000                    | البيان |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | البيان |
| .656**                  | .656**                  | البيان |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         | البيان |
| .000                    | .000                    | البيان |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | البيان |
| .715**                  | .715**                  | البيان |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         | البيان |
| .000                    | .000                    | البيان |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | البيان |
| .427**                  | .427**                  | البيان |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         | البيان |
| .000                    | .000                    | البيان |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | البيان |
| .517**                  | .517**                  | البيان |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         | البيان |
| .000                    | .000                    | البيان |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | البيان |
| .460**                  | .460**                  | البيان |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         | البيان |
| .000                    | .000                    | البيان |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | البيان |
| .705**                  | .705**                  | البيان |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         | البيان |
| .000                    | .000                    | البيان |
| Correlation Coefficient | Correlation Coefficient | البيان |
| .785**                  | .785**                  | البيان |
| Sig. (2-tailed)         | Sig. (2-tailed)         | البيان |
| .000                    | .000                    | البيان |

|        |                         |                                                                                                                     |
|--------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| .681** | Correlation Coefficient | تدعم المستشفى بناء الثقة المتبادلة بين العاملين للتشارك بالمعرفة                                                    |
| .000   | Sig. (2-tailed)         |                                                                                                                     |
| -.161- | Correlation Coefficient | تحرص العاملون مالكو المعرفة على الاحتفاظ بمعارفهم و لا يرغبون بتبادلها مع الآخرين                                   |
| .006   | Sig. (2-tailed)         |                                                                                                                     |
| .625** | Correlation Coefficient | يتم توفير وسائل تساعد العاملين على تبادل المعارف الضمنية الموجودة في عقولهم ( كبرامج التدريب و جلسات العصف الذهني ) |
| .000   | Sig. (2-tailed)         |                                                                                                                     |
| .727** | Correlation Coefficient | تنظم المستشفى لقاءات دورية و ورش عمل ومؤتمرات و ندوات داخلية و برامج تدريب لدفع العاملين على التشارك بالمعرفة       |
| .000   | Sig. (2-tailed)         |                                                                                                                     |
| .742** | Correlation Coefficient | تمتلك المستشفى وسائل و أساليب تساعد على استخدام المعرفة وتطبيقاتها                                                  |
| .000   | Sig. (2-tailed)         |                                                                                                                     |
| .759** | Correlation Coefficient | تقوم المستشفى بإلغاء الإجراءات و السياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة                                      |
| .000   | Sig. (2-tailed)         |                                                                                                                     |
| .746** | Correlation Coefficient | يشكل تطبيق المعرفة إحدى أهم أولويات المستشفى                                                                        |
| .000   | Sig. (2-tailed)         |                                                                                                                     |
| .712** | Correlation Coefficient | تهتم المستشفى بمدى تطبيق العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم                                                  |
| .000   | Sig. (2-tailed)         |                                                                                                                     |
| .738** | Correlation Coefficient | تحرص المستشفى على تطبيق الدروس المتعلقة من ممارستها لتحسين خدماتها                                                  |
| .000   | Sig. (2-tailed)         |                                                                                                                     |
| .840** | Correlation Coefficient | يتم تشجيع العاملين على تطبيق المعرفة والإفادة منها                                                                  |
| .000   | Sig. (2-tailed)         |                                                                                                                     |
| .741** | Correlation Coefficient | تؤكد المستشفى باستمرار على أهمية استخدام و تطبيق المعرفة                                                            |
| .000   | Sig. (2-tailed)         |                                                                                                                     |
| .751** | Correlation Coefficient | يتم استخدام المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل و تعديل التعليمات                                       |
| .000   | Sig. (2-tailed)         |                                                                                                                     |
| 95.1%  | معامل ألفا كرونباخ      |                                                                                                                     |

المصدر: التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول (35) أن جميع معاملات الارتباط بين الأسئلة المعبرة عن إدارة المعرفة وبين المتغير الجامع لها هي معنوية (  $0 > 0.05$  ), مما يدل على صلاحيتها لتمثيل البعد, من جهة أخرى فمعامل ألفا كرونباخ قيمته مرتفعة (95.1%) ، مما يدل على موثوقية العبارات في قياس البعد الذي وضعت لأجله .

## 6. تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة :

### 1/6 طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات المدروسة :

يبين الجدول (36) التالي توصيفاً لأنواع الثقافة التنظيمية الأربعة

الجدول (36) توصيف أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات قيد الدراسة :

| Std. Deviation | Mean   | Maximum | Minimum | N   | 2المشفى            |              |
|----------------|--------|---------|---------|-----|--------------------|--------------|
| .93025         | 3.4800 | 5.00    | 1.00    | 150 | جماعة              | 1.00<br>صحة  |
| 1.21366        | 3.1533 | 5.00    | 1.00    | 150 | سوق                |              |
| .89395         | 3.5533 | 5.00    | 1.00    | 150 | هرمية              |              |
| 1.12128        | 2.9333 | 5.00    | 1.00    | 150 | إبداعية            |              |
|                |        |         |         | 150 | Valid N (listwise) |              |
| .93038         | 3.2622 | 5.00    | 1.00    | 143 | جماعة              | 2.00<br>عالي |
| 1.05754        | 3.3566 | 5.00    | 1.00    | 143 | سوق                |              |
| .90492         | 3.6014 | 5.00    | 1.00    | 143 | هرمية              |              |
| .99961         | 3.0280 | 5.00    | 1.00    | 143 | إبداعية            |              |
|                |        |         |         | 143 | Valid N (listwise) |              |

المصدر : التحليل الإحصائي

نلاحظ من جدول المتوسطات و بالاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي الوارد في الصفحة 107 أنه في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة جاءت الثقافة الهرمية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.55 ، و جاءت في المرتبة الثانية ثقافة الجماعة بمتوسط حسابي بلغ 3.48 ، بينما جاءت ثقافة السوق في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.15 ، وجاءت الثقافة الإبداعية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.93 ، أما في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي، فقد جاءت أيضاً الثقافة الهرمية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.60 ، بينما جاءت في المرتبة الثانية ثقافة السوق بمتوسط حسابي بلغ 3.35 ، و جاءت ثقافة الجماعة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.26 ، وكما في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة جاءت الثقافة الإبداعية بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.02 . و قد تم ترتيب أنواع الثقافة في المستشفيات المدروسة في الجدول رقم (37) التالي :

الجدول (37) : ترتيب أنواع الثقافة التنظيمية وفق درجة توفرها في المستشفيات المدروسة :

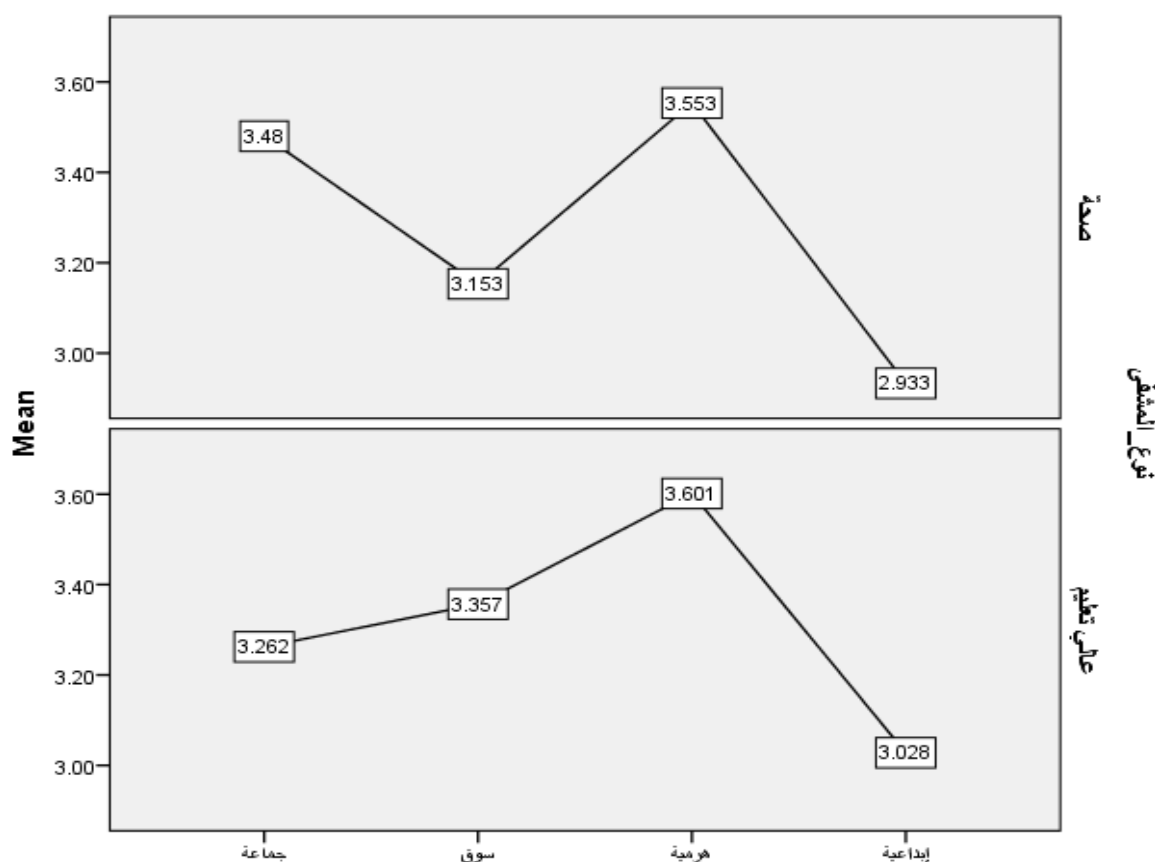
| المرتبة | نوع الثقافة | المتوسط الحسابي | درجة التوفر |
|---------|-------------|-----------------|-------------|
| 1       | الهرمية     | 3.55            | عالية       |
| 2       | الجماعة     | 3.48            | عالية       |
| 3       | السوق       | 3.15            | متوسطة      |
| 4       | الإبداعية   | 2.93            | متوسطة      |
| 1       | الهرمية     | 3.60            | عالية       |
| 2       | السوق       | 3.35            | متوسطة      |
| 3       | الجماعة     | 3.26            | متوسطة      |
| 4       | الإبداعية   | 3.02            | متوسطة      |

المصدر : من إعداد الباحثة

الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات الحكومية هي الثقافة الهرمية ، لكونها مستشفيات حكومية تحكمها قوانين وأنظمة وتشريعات وتخضع هذه المستشفيات للوائح و القوانين و الإجراءات السائدة و لا يُسمح لها بتجاوز تلك التشريعات مما يؤدي إلى سيادة الثقافة الهرمي، ولأن الثقافة التنظيمية في القطاع الصحي الحكومي يعطي الأولوية للرقابة والسيطرة على الإبداع لكونها تتعلق في معالجة العنصر البشري. وقد يعزى مجيء ثقافة الجماعة في المرتبة الثانية و الثالثة إلى أن طبيعة العمل الطبي هو عمل جماعي مشترك بين الطبيب والممرض والفني . و جاءت ثقافة السوق في المرتبة الثالثة والثانية نظراً لأن من واجب العاملين في القطاع الصحي إنجاز المهمات الموكلة لكل منهم على أكمل وجه من تقديم خدمات ورعاية تتعلق بأرواح وحياة المرضى .

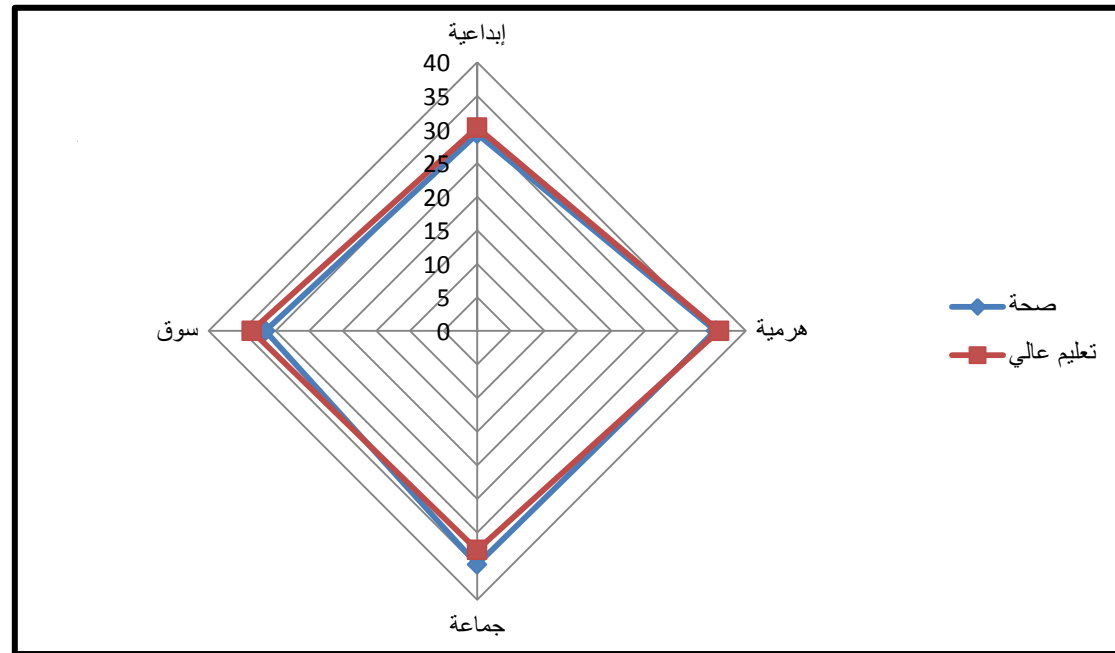
ويبين الشكلان التاليان ( 29) و ( 30) توزيع الثقافات التنظيمية على كلا نوعي المستشفيات .

الشكل ( 29) : المتوسطات الحسابية لأنواع الثقافة التنظيمية حسب نوع المستشفى



المصدر : التحليل الإحصائي

الشكل (30) الفجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة في مستشفيات الصحة والتعليم العالي



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على تحليل أكسل .

نلاحظ من الشكلين ( 29) و ( 30) أن ترتيب أنواع الثقافات التنظيمية بين نوعي المستشفيات المدروسة يختلف اختلافاً بسيطاً ، حيث في كلا النوعين كانت الثقافة الهرمية هي الثقافة الأكثر توفراً ، و الثقافة الإبداعية هي الأقل توفراً ، بينما نجد أن ثقافة الجماعة احتلت المرتبة الثانية في مستشفيات وزارة الصحة و المرتبة الثالثة في مستشفيات وزارة التعليم العالي ، و ثقافة السوق جاءت في المرتبة الثالثة في مستشفيات وزارة الصحة بينما جاءت في المرتبة الثانية في مستشفيات وزارة التعليم العالي ، و هذا ما سبب وجود فجوة في الثقافة التنظيمية بين مستشفيات الوزارتين .

## 2/6 مستوى توفر إدارة المعرفة في المستشفيات المدروسة :

الجدول ( 38) توصيف متغير إدارة المعرفة

| Std. Deviation | Mean | N   | 2المشفى        |                               |
|----------------|------|-----|----------------|-------------------------------|
| 1.086          | 3.22 | 150 | معرفة (Binned) | مستشفيات وزارة الصحة          |
| .859           | 3.42 | 143 | معرفة (Binned) | مستشفيات وزارة التعليم العالي |

المصدر : التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول ( 38) أن مستوى إدارة المعرفة في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي أعلى من مستوى إدارة المعرفة في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمقدار 0.20 ، حيث بلغ متوسط إدارة المعرفة في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي 3.42 بينما بلغ في مستشفيات الصحة 3.22 ، أي أنه و حسب المجالات المذكورة أعلاه مستوى إدارة المعرفة في مستشفيات التعليم العالي عالي بينما مستواها في مستشفيات التابعة لوزارة الصحة متوسط .

هذا يعني أنه في مستشفيات وزارة التعليم العالي يتم مراعاة القيام بإجراء بحوث وتطوير بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة ، التقاليد والممارسات التي تساعد العاملين على تطوير خبراتهم ومعارفهم من خلال الندوات وفرق العمل الجماعية ، و تشجيع العاملين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة ، و الاعتماد على خبرات العاملين الحالية والسابقة كمصدر لتوليد المعرفة ،

و الاعتماد على التعلم التنظيمي كمصدر لتوليد المعرفة ، وجود وحدة إدارية متخصصة في متابعة المعرفة الجيدة ، إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم للإدارة العليا، و السعي لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج ( كالجامعات ومراكز الاستشارات ومراكز البحوث ) للمساعدة على توليد معارف جديدة ، تبادل العاملين باستمرار المعلومات المهمة التي تتعلق بالصحة من خلال العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تقوم بينهم ، تبادل الوحدات الإدارية في المستشفى خدماتها لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها ، تدوير العاملين بين الوحدات المختلفة على نطاق واسع ، توفر برامج ونشاطات لتبادل الخبراء والمختصين بين الأقسام والوحدات لتمكين العاملين من الاستفادة من خبراتهم ومعرفهم ، التشجيع على تبادل الخبرات والمعارف مع المستشفيات الأخرى ، بناء الثقة المتبادلة بين العاملين للمشاركة بالمعرفة ، حرص العاملين مالكو المعرفة على الاحتفاظ بمعرفهم ولا يرغبون بتبادلها مع الآخرين ، توفير وسائل تساعد العاملين على تبادل المعارف الضمنية الموجودة في عقولهم ( كبرامج التدريب وجلسات العصف الذهني ) ، تنظيم لقاءات دورية وورش عمل ومؤتمرات وندوات داخلية وبرامج تدريب لدفع العاملين على التشارك بالمعرفة ، توفير وسائل وأساليب تساعد على استخدام المعرفة وتطبيقها ، إلغاء الإجراءات والسياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة ، الاهتمام بمدى تطبيق العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم ، الاهتمام بتطبيق الدروس المتعلمة من ممارساتها لتحسين خدماتها ، تشجيع العاملين على تطبيق المعرفة والإفادة منها ، التأكيد على أهمية استخدام وتطبيق المعرفة ، استخدام المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل وتعديل التعليمات ، أكثر مما هو قائم في مستشفيات وزارة الصحة .

#### 7. اختبار التوزيع الطبيعي و الاعتدالية و التجانس :

قبل اختبار الفرضيات قمنا بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي و الاعتدالية و التجانس ، و ذلك من أجل معرفة الأدوات الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات .

- اختبار التوزيع الطبيعي :

الجدول(39): مدى توفر التوزيع الطبيعي في متغيرات الدراسة

| Shapiro-Wilk |     |           | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |           | المشفى 2         |                               |
|--------------|-----|-----------|---------------------------------|-----|-----------|------------------|-------------------------------|
| Sig.         | df  | Statistic | Sig.                            | df  | Statistic |                  |                               |
| .000         | 150 | .907      | .000                            | 150 | .176      | سوق (Binned)     | مستشفيات وزارة الصحة          |
| .000         | 150 | .907      | .000                            | 150 | .210      | معرفة (Binned)   |                               |
| .000         | 150 | .805      | .000                            | 150 | .331      | هرمية (Binned)   |                               |
| .000         | 150 | .886      | .000                            | 150 | .240      | جماعة (Binned)   |                               |
| .000         | 150 | .902      | .000                            | 150 | .196      | إبداعية (Binned) |                               |
| .000         | 143 | .884      | .000                            | 143 | .260      | سوق (Binned)     | مستشفيات وزارة التعليم العالي |
| .000         | 143 | .844      | .000                            | 143 | .264      | معرفة (Binned)   |                               |
| .000         | 143 | .871      | .000                            | 143 | .272      | هرمية (Binned)   |                               |
| .000         | 143 | .881      | .000                            | 143 | .258      | جماعة (Binned)   |                               |
| .000         | 143 | .841      | .000                            | 143 | .272      | إبداعية (Binned) |                               |

المصدر: التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول ( 38 ) أن المستويات المعنوية لجميع المتغيرات  $0.05 >$  ، مما يدل على عدم توزعها طبيعياً .

- اختبار التجانس :

الجدول (40): مدى تجانس متغيرات الدراسة

| Sig. | df2 | df1 | Levene Statistic |                       |
|------|-----|-----|------------------|-----------------------|
| .861 | 291 | 1   | .031             | جماعة Based on Mean   |
| .251 | 291 | 1   | 1.321            | سوق Based on Mean     |
| .660 | 291 | 1   | .194             | هرمية Based on Mean   |
| .570 | 291 | 1   | .323             | إبداعية Based on Mean |
| .005 | 291 | 1   | 8.136            | Based on Mean         |

المصدر : التحليل الإحصائي

نلاحظ أن جميع مستويات المعنوية للثقافة التنظيمية من الجدول (40)  $Sig > 0.05$  ، بينما مستوى المعنوية لإدارة المعرفة هو  $Sig < 0.05$  . مما يدل على أن متغيرات الثقافة التنظيمية متجانسة فيما بينها ، بينما متغير إدارة المعرفة غير متجانسة .

#### 8. اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى : يوجد فروق معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة و تلك السائدة في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي .

الفرضية الصفرية (1) : لا يوجد فروق معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة و تلك السائدة في المستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي .

الجدول (41) : مدى معنوية الفروقات في أنواع الثقافة التنظيمية بين مستشفيات وزارة الصحة و التعليم

| إبداعية   | هرمية     | سوق       | جماعة     |                        |
|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|
| 10177.000 | 10598.000 | 9685.500  | 9529.000  | Mann-Whitney U         |
| 21502.000 | 21923.000 | 21010.500 | 19825.000 | Wilcoxon W             |
| -.775-    | -.191-    | -1.487-   | -1.718-   | Z                      |
| .438      | .848      | .137      | .086      | Asymp. Sig. (2-tailed) |

المصدر : التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول (41) أن جميع مستويات المعنوية الموافقة لقيم Mann-Whitney ليس لها دلالة معنوية مما يدعونا لقبول الفرضية الصفرية بأن ليس هناك فروقات جوهرية ذات دلالة معنوية عند مستوى ثقة 0.05 في توفر ثقافات : ( الجماعة ، السوق ، الإبداعية ، و الهرمية ) بين مستشفيات وزارة الصحة و مستشفيات وزارة التعليم العالي .

الفرضية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية السائدة في إدارة المعرفة في المستشفيات المدروسة . و يتفرع عن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية :

1/2 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لثقافة الجماعة في إدارة المعرفة في المستشفيات المدروسة .

2/2 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة الهرمية في إدارة المعرفة في المستشفيات المدروسة .

3/2 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لثقافة الإبداعية في إدارة المعرفة في المستشفيات المدروسة .

4/2 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة السوق في إدارة المعرفة في المستشفيات المدروسة .

الفرضية الصفرية (2-1) : لا يوجد أثر دال معنوياً لتوفر ثقافة الجماعة في إدارة المعرفة .

الجدول (42) : مدى معنوية نموذج أثر توفر ثقافة الجماعة في إدارة المعرفة

| Sig.              | F       | Mean Square | Df  | Sum of Squares | Model      |
|-------------------|---------|-------------|-----|----------------|------------|
| .000 <sup>b</sup> | 139.526 | 86.686      | 1   | 86.686         | Regression |
|                   |         | .621        | 288 | 178.931        | Residual   |
|                   |         |             | 289 | 265.617        | Total      |

المصدر : التحليل الإحصائي .

نلاحظ من الجدول (42) أن قيمة F هي 139,526 ذات دلالة معنوية  $0.05 > 0$  مما يدل على وجود أثر ذو دلالة معنوية لثقافة الجماعة المتوفرة في المستشفيات المدروسة في إدارة المعرفة ، و لمعرفة مقدار هذا الأثر يمكن ملاحظة جدول المعاملات (43)

الجدول ( 43 ) : معاملات الانحدار لنموذج أثر توفر ثقافة الجماعة في إدارة المعرفة

| 95.0% Confidence Interval for B |             | Sig. | T      | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model      |
|---------------------------------|-------------|------|--------|---------------------------|-----------------------------|-------|------------|
| Upper Bound                     | Lower Bound |      |        | Beta                      | Std. Error                  | B     |            |
| 1.618                           | .938        | .000 | 7.397  |                           | .173                        | 1.278 | (Constant) |
| .681                            | .487        | .000 | 11.812 | .571                      | .049                        | .584  | جماعة      |

المصدر : التحليل الإحصائي

حيث نلاحظ أن قيمة معامل B هي 58,4% ذات دلالة معنوية  $0.05 > 0$  عند قيمة t 11.812 مما يدعونا لقبول الفرضية البديلة بأن هناك أثر ذو دلالة معنوية لتوفر ثقافة الجماعة في المستشفيات في إدارة المعرفة . و تكون معادلة الانحدار كما يلي :

$$\text{إدارة المعرفة} = 1.278 + 58.4\% * \text{ثقافة الجماعة} .$$

وهي تعني أنه كلما اتجهت المستشفيات قيد الدراسة خطوة إلى الأمام في تحقيق ثقافة الجماعة أدى ذلك إلى تحسن مقداره 58.4% في إدارة المعرفة عما كانت عليه قبل هذا تحقيق التقدم في هذه الثقافة .

و لمعرفة القوة التفسيرية لهذا النموذج تم وضع الجدول (44) التالي :

الجدول ( 44 ) : القوة التفسيرية لنموذج أثر توفر ثقافة الجماعة في إدارة المعرفة

| Durbin-Watson | Change Statistics |     |     |          |                 | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
|---------------|-------------------|-----|-----|----------|-----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------|
|               | Sig. F Change     | df2 | df1 | F Change | R Square Change |                            |                   |          |                   |       |
| 1.848         | .000              | 288 | 1   | 139.526  | .326            | .78822                     | .324              | .326     | .571 <sup>a</sup> | 1     |

المصدر : التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  هي 32.6% و تعني أن 32.6% من التغيرات في إدارة المعرفة تفسرها توفر ثقافة الجماعة في المستشفيات على فرض ثبات العوامل الأخرى ، كما نلاحظ أنه لو تم إجراء الدراسة أو اختبار الأثر على مجتمع البحث كاملاً بدلاً من العينة لكانت نسبة التفسير هي 32.4% ، و ذلك من خلال قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square أي أن مقدار الأثر في مجتمع البحث كاملاً لن يختلف عنه في حال حسبت العلاقة من العينة مما

يدل على إمكانية تعميم النموذج على كامل المجتمع المدروس . من جهة أخرى نلاحظ أن قيمة Durbin – Watson خارج حدي الخطر أي  $1 < \text{Durbin – Watson} < 3$  مما يدل على توزيع الأخطاء عشوائياً .  
الفرضية الصفرية (2-2) : لا يوجد أثر دال معنوياً لتوفر الثقافة الهرمية في إدارة المعرفة .

الجدول (45) : معنوية نموذج أثر توفر الثقافة الهرمية في إدارة المعرفة

| Sig.              | F      | Mean Square | Df  | Sum of Squares | Model      |   |
|-------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|---|
| .000 <sup>b</sup> | 29.934 | 26.170      | 1   | 26.170         | Regression | 1 |
|                   |        | .874        | 291 | 254.410        | Residual   |   |
|                   |        |             | 292 | 280.580        | Total      |   |

المصدر: التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول (45) أن قيمة F هي 29.934 ذات دلالة معنوية  $0.05 > 0$  ما يدل على وجود أثر ذو دلالة معنوية و لمعرفة مقدار هذا الأثر يمكن ملاحظة جدول المعاملات (46)

الجدول (46) : معنوية معاملات نموذج الانحدار لأثر توفر الثقافة الهرمية في إدارة المعرفة

| 95.0% Confidence Interval for B |             | Sig. | T     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model      |   |
|---------------------------------|-------------|------|-------|---------------------------|-----------------------------|-------|------------|---|
| Upper Bound                     | Lower Bound |      |       | Beta                      | Std. Error                  | B     |            |   |
| 2.472                           | 1.587       | .000 | 9.034 |                           | .225                        | 2.030 | (Constant) | 1 |
| .453                            | .213        | .000 | 5.471 | .305                      | .061                        | .333  | هرمية      |   |

المصدر : التحليل الإحصائي

حيث نلاحظ أن قيمة معامل B هي 33.3% ذات دلالة معنوية  $0.05 > 0$  عند قيمة t 5.471، مما يدعونا لقبول الفرضية البديلة بأن هناك أثر ذو دلالة معنوية لتوفر الثقافة الهرمية في المستشفيات في إدارة المعرفة . و تكون معادلة الانحدار هي : إدارة المعرفة =  $2.030 + 33.3\% * \text{الثقافة الهرمية}$  . وهي تعني أنه كلما اتجهت المستشفيات قيد الدراسة خطوة إلى الأمام في تحقيق الثقافة الهرمية أدى ذلك إلى تحسن مقداره 33.3% في إدارة المعرفة عما كانت عليه قبل تحقيق التقدم في هذه الثقافة . و لمعرفة القدرة التفسيرية لهذا النموذج تم وضع الجدول (47) التالي :

الجدول (47) : القوة التفسيرية لنموذج أثر توفر الثقافة الهرمية في إدارة المعرفة

| Durbin-Watson | Change Statistics |     |     |          |                 | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
|---------------|-------------------|-----|-----|----------|-----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------|
|               | Sig. F Change     | df2 | df1 | F Change | R Square Change |                            |                   |          |                   |       |
| 1.805         | .000              | 291 | 1   | 29.934   | .093            | .93502                     | .090              | .093     | .305 <sup>a</sup> | 1     |

المصدر : التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  هي 9.3% و تعني أن 9.3% من التغيرات في إدارة المعرفة تفسرها توفر الثقافة الهرمية في المستشفيات على فرض ثبات العوامل الأخرى ، كما نلاحظ أنه لو تم إجراء الدراسة أو اختبار الأثر على مجتمع البحث كاملاً بدلاً من العينة لكانت نسبة التفسير هي 9% و ذلك من خلال قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square أي أن مقدار الأثر في مجتمع البحث كاملاً لن يختلف عنه في حال حسبت العلاقة من العينة مما يدل على إمكانية تعميم النموذج . من جهة أخرى نلاحظ أن قيمة Durbin – Watson خارج حدي الخطر أي :

1 > Durbin – Watson > 3 مما يدل على توزيع الأخطاء عشوائياً .

الفرضية الصفرية (2-3) : لا يوجد أثر دال معنوياً لتوفر ثقافة السوق في إدارة المعرفة .

الجدول ( 48 ) : معنوية نموذج أثر توفر ثقافة السوق في إدارة المعرفة

| Sig.              | F       | Mean Square | Df  | Sum of Squares | Model      |
|-------------------|---------|-------------|-----|----------------|------------|
| .000 <sup>b</sup> | 218.163 | 114.484     | 1   | 114.484        | Regression |
|                   |         | .525        | 288 | 151.133        | Residual   |
|                   |         |             | 289 | 265.617        | Total      |

المصدر : التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول (48) أن قيمة F هي 218.163 ذات دلالة معنوية  $0.05 > 0$  ، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة معنوية لثقافة السوق السائدة في المستشفيات المدروسة في إدارة المعرفة ، و لمعرفة مقدار هذا الأثر تم وضع جدول المعاملات (49) التالي :

الجدول ( 49 ) : معنوية معاملات نموذج أثر توفر ثقافة السوق في إدارة المعرفة

| 95.0% Confidence Interval for B |             | Sig. | T      | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model      |
|---------------------------------|-------------|------|--------|---------------------------|-----------------------------|-------|------------|
| Upper Bound                     | Lower Bound |      |        | Beta                      | Std. Error                  | B     |            |
| 1.713                           | 1.209       | .000 | 11.407 |                           | .128                        | 1.461 | (Constant) |
| .621                            | .475        | .000 | 14.770 | .657                      | .037                        | .548  | سوق        |

المصدر : التحليل الإحصائي

حيث نلاحظ أن قيمة معامل B هي 54.8% ذات دلالة معنوية  $0.05 > 0$  عند قيمة t 14.770 ، مما يدعونا لقبول الفرضية البديلة بأن هناك أثر ذو دلالة معنوية لتوفر ثقافة السوق في المستشفيات في إدارة المعرفة . وتكون معادلة الانحدار هي : إدارة المعرفة =  $1.461 + 54.8\% * \text{ثقافة السوق}$  . وهي تعني أنه كلما اتجهت المستشفيات قيد الدراسة خطوة إلى الأمام في تحقيق ثقافة السوق أدى ذلك إلى تحسن مقداره 54.8% في إدارة المعرفة عما كان عليه قبل تحقيق التقدم في هذه الثقافة . ولمعرفة القدرة التفسيرية لهذا النموذج تم وضع الجدول (50) التالي :

الجدول ( 50 ) : القوة التفسيرية لنموذج أثر توفر ثقافة السوق في إدارة المعرفة

| Durbin-Watson | Change Statistics |     |     |          |                 | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
|---------------|-------------------|-----|-----|----------|-----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------|
|               | Sig. F Change     | df2 | df1 | F Change | R Square Change |                            |                   |          |                   |       |
| 1.963         | .000              | 288 | 1   | 218.163  | .431            | .72441                     | .429              | .431     | .657 <sup>a</sup> | 1     |

المصدر : التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  هي 43.1% وتعني أن 43.1% من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة يفسرها توفر ثقافة السوق في المستشفيات على فرض ثبات العوامل الأخرى ، كما نلاحظ أنه لو تم إجراء الدراسة أو اختبار الأثر على مجتمع البحث كاملاً بدلاً من العينة لكانت نسبة التفسير هي 42.9% و ذلك من خلال قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square أي إن مقدار الأثر في مجتمع البحث كاملاً لن يختلف عنه في حال حسبت العلاقة من العينة مما يدل

على إمكانية تعميم النموذج ، من جهة أخرى نلاحظ أن قيمة Durbin-Watson خارج حدي الخطر أي  $1 > \text{Durbin-Watson}$  مما يدل على توزع الأخطاء عشوائياً .

الفرضية الصفرية (2-4) : لا يوجد أثر دال معنوياً لتوفر الثقافة الإبداعية في إدارة المعرفة .

**الجدول (51) : معنوية نموذج أثر توفر الثقافة الإبداعية في إدارة المعرفة**

| Sig.              | F       | Mean Square | Df  | Sum of Squares | Model      |
|-------------------|---------|-------------|-----|----------------|------------|
| .000 <sup>b</sup> | 213.196 | 118.642     | 1   | 118.642        | Regression |
|                   |         | .556        | 291 | 161.939        | Residual   |
|                   |         |             | 292 | 280.580        | Total      |

المصدر : التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول (51) أن قيمة F هي 213.196 ذات دلالة معنوية  $0.05 > 0$  مما يدل على وجود أثر ذو دلالة معنوية و لمعرفة مقدار هذا الأثر يمكن ملاحظة جدول المعاملات (52) التالي :

**الجدول (52) : معاملات نموذج أثر توفر الثقافة الإبداعية في إدارة المعرفة**

| 95.0% Confidence Interval for B |             | Sig. | T      | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model      |
|---------------------------------|-------------|------|--------|---------------------------|-----------------------------|-------|------------|
| Upper Bound                     | Lower Bound |      |        | Beta                      | Std. Error                  | B     |            |
| 1.691                           | 1.179       | .000 | 11.046 |                           | .130                        | 1.435 | (Constant) |
| .681                            | .519        | .000 | 14.601 | .650                      | .041                        | .600  | إبداعية    |

المصدر : التحليل الإحصائي

حيث نلاحظ أن قيمة معامل B هي 60% ذات دلالة معنوية  $0.05 > 0$  عند قيمة t 14.601 ، مما يدعونا لقبول الفرضية البديلة بأن هناك أثر ذو دلالة معنوية لتوفر الثقافة الإبداعية في المستشفيات في إدارة المعرفة و تكون معادلة الانحدار :

إدارة المعرفة =  $1.435 + 60\% * \text{الثقافة الإبداعية}$  وهي تعني أنه كلما اتجهت المستشفيات قيد الدراسة خطوة إلى الأمام في تحقيق الثقافة الإبداعية أدى ذلك على تحسن مقداره 60% في إدارة المعرفة عما كان عليه قبل تحقيق التقدم في هذه الثقافة .  
و لمعرفة القدرة التفسيرية لهذا النموذج ننظر في الجدول (53) التالي :

**الجدول (53) : القوة التفسيرية لنموذج أثر توفر الثقافة الإبداعية في إدارة المعرفة**

| Durbin-Watson | Change Statistics |     |     |          |                 | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
|---------------|-------------------|-----|-----|----------|-----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------|
|               | Sig. F Change     | df2 | df1 | F Change | R Square Change |                            |                   |          |                   |       |
| 1.830         | .000              | 291 | 1   | 213.196  | .423            | .74598                     | .421              | .423     | .650 <sup>a</sup> | 1     |

المصدر : التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  هي 42.3% وتعني أن 42.3% من التغيرات في إدارة المعرفة تفسرها توفر الثقافة الإبداعية في المستشفيات على فرض ثبات العوامل الأخرى ، كما نلاحظ أنه لو تم إجراء الدراسة أو اختبار الأثر على مجتمع البحث كاملاً بدلاً من العينة ، لكانت نسبة التفسير هي 42.1% و ذلك من خلال قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R Square أي أن مقدار الأثر في مجتمع البحث كاملاً لن يختلف عنه في حال حسبت العلاقة من العينة مما يدل

على إمكانية تعميم النموذج على كامل المجتمع المدروس ، من جهة أخرى نلاحظ أن قيمة Durbin – Watson خارج حدي الخطر أي  $1 < \text{Durbin – Watson} < 3$  مما يدل على توزع الأخطاء عشوائياً .

**الفرضية الثالثة : لنوع المستشفى تأثير في علاقة أنواع الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة.**

و يتفرع عن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية :

1/3 لنوع المستشفى تأثير في علاقة الثقافة الجماعة بإدارة المعرفة .

2/3 لنوع المستشفى تأثير في علاقة الثقافة الهرمية بإدارة المعرفة .

3/3 لنوع المستشفى تأثير في علاقة الثقافة الإبداعية بإدارة المعرفة .

4/3 لنوع المستشفى تأثير في علاقة ثقافة السوق بإدارة المعرفة .

**الفرضية العدم (3-1) : ليس لنوع المستشفى تأثير معنوي على علاقة ثقافة الجماعة في إدارة المعرفة.**

يبين الجدول ( 54 ) معامل التباين كما يلي :

**الجدول ( 54 ) : معنوية نموذج أثر نوع المستشفى في علاقة ثقافة الجماعة بإدارة المعرفة**

| Sig.              | F      | Mean Square | Df  | Sum of Squares | Model      |   |
|-------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|---|
| .000 <sup>b</sup> | 75.998 | 45.989      | 2   | 91.977         | Regression | 1 |
|                   |        | .605        | 286 | 173.068        | Residual   |   |
|                   |        |             | 288 | 265.045        | Total      |   |

المصدر : التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول (54) أن النموذج دال معنوياً  $0.05 > 0$  عند قيمة  $F = 75.998$  مما يدل على معنوية الأثر

عموماً، ولكن حتى نعرف بالضبط أيّاً من المتغيرات هو الأكثر تأثيراً يمكن النظر في الجدول (55) التالي :

**الجدول ( 55 ) : معاملات نموذج أثر نوع المستشفى في علاقة ثقافة الجماعة بإدارة المعرفة**

| 95.0% Confidence Interval for B |             | Sig. | T      | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model          |   |
|---------------------------------|-------------|------|--------|---------------------------|-----------------------------|-------|----------------|---|
| Upper Bound                     | Lower Bound |      |        | Beta                      | Std. Error                  | B     |                |   |
| 1.719                           | .863        | .000 | 5.938  |                           | .217                        | 1.291 | (Constant)     | 1 |
| .644                            | .467        | .000 | 12.322 | .591                      | .045                        | .555  | جماعة (Binned) |   |
| .232                            | -.129-      | .576 | .560   | .027                      | .092                        | .051  | 2المشفى        |   |

المصدر : التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول (55) أن قيمة معامل B هي 55.5% ذات دلالة معنوية  $0.05 > 0$  عند قيمة  $t = 12.322$  مما يدل

على أن لوجود ثقافة الجماعة أثر على إدارة المعرفة بالمقابل فإن قيمة معامل B لتأثير نوع المستشفى على إدارة المعرفة هي

5.1% ليست دالة معنوياً  $0.05 < 0.576$  عند قيمة  $t = 56\%$  مما يدعونا لقبول الفرضية الصفرية بأن العلاقة بين توفر ثقافة

الجماعة وإدارة المعرفة لم تتأثر بتبعية المستشفى من ناحية أخرى فإن قيمة Durbin – Watson هي  $3 > 1.721 > 1$

أي خارج حدي الخطر مما يدل على توزع الأخطاء عشوائياً .

الجدول ( 56 ) : القوة التفسيرية لنموذج أثر نوع المستشفى في علاقة ثقافة الجماعة بإدارة المعرفة

| Durbin-Watson | Change Statistics |     |     |          |                 | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
|---------------|-------------------|-----|-----|----------|-----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------|
|               | Sig. F Change     | df2 | df1 | F Change | R Square Change |                            |                   |          |                   |       |
| 1.721         | .000              | 286 | 2   | 75.998   | .347            | .778                       | .342              | .347     | .589 <sup>a</sup> | 1     |

المصدر : التحليل الإحصائي

الفرضية العدم (2-3): ليس لنوع المستشفى تأثير معنوي على علاقة الثقافة الهرمية في إدارة المعرفة.

يبين الجدول ( 57 ) معامل التباين كما يلي :

الجدول ( 57 ) :معنوية نموذج أثر نوع المستشفى في علاقة الثقافة الهرمية بإدارة المعرفة

| Sig.              | F      | Mean Square | Df  | Sum of Squares | Model      |
|-------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|
| .000 <sup>b</sup> | 14.922 | 13.090      | 2   | 26.181         | Regression |
|                   |        | .877        | 290 | 254.399        | Residual   |
|                   |        |             | 292 | 280.580        | Total      |

المصدر : التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول (57) أن النموذج دال معنويًا  $0.05 > 0$  عند قيمة  $F = 14.922$  مما يدل على معنوية الأثر

عموماً، ولكن حتى نعرف بالضبط أيًا من المتغيرات هو الأكثر تأثيراً يمكن النظر في الجدول (58) التالي :

الجدول ( 58 ) : معاملات نموذج أثر نوع المستشفى في علاقة الثقافة الهرمية بإدارة المعرفة

| 95.0% Confidence Interval for B |             | Sig. | T      | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |        | Model          |
|---------------------------------|-------------|------|--------|---------------------------|-----------------------------|--------|----------------|
| Upper Bound                     | Lower Bound |      |        | Beta                      | Std. Error                  | B      |                |
| 2.587                           | 1.507       | .000 | 7.459  |                           | .274                        | 2.047  | (Constant)     |
| .454                            | .213        | .000 | 5.463  | .306                      | .061                        | .334   | هرمية (Binned) |
| .203                            | -.228-      | .911 | -.112- | -.006-                    | .110                        | -.012- | 2المشفى        |

المصدر : التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول (58) أن معامل B لتأثير الثقافة الهرمية على إدارة المعرفة قيمته هي 33.4% ذو دلالة معنوية

$0.05 > 0$  عند قيمة  $t = 5.463$  بينما قيمة معامل B لتأثير نوع المستشفى هي -1.2% ليس لها دلالة معنوية

$0.05 < 0.911$  مما يدعونا لقبول الفرضية الصفرية بأن العلاقة بين توفر الثقافة الهرمية و إدارة المعرفة لم تتأثر بتبعية المستشفى

من ناحية أخرى فإن قيمة Durbin – Watson هي  $1 < 1.805 < 3$  أي خارج حدي الخطر مما يدل على توزيع

الأخطاء عشوائياً .

الجدول (59) : القوة التفسيرية لنموذج أثر نوع المستشفى في علاقة الثقافة الإبداعية بإدارة المعرفة

| Durbin-Watson | Change Statistics |     |     |          |                 | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
|---------------|-------------------|-----|-----|----------|-----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------|
|               | Sig. F Change     | df2 | df1 | F Change | R Square Change |                            |                   |          |                   |       |
| 1.805         | .000              | 290 | 2   | 14.922   | .093            | .937                       | .087              | .093     | .305 <sup>a</sup> | 1     |

المصدر : التحليل الإحصائي

الفرضية العدم (3-3): ليس لنوع المستشفى تأثير معنوي في علاقة الثقافة الإبداعية بإدارة المعرفة.

الجدول(60): معنوية نموذج أثر نوع المستشفى في علاقة الثقافة الإبداعية في إدارة المعرفة

| Sig.              | F       | Mean Square | Df  | Sum of Squares | Model      |
|-------------------|---------|-------------|-----|----------------|------------|
| .000 <sup>b</sup> | 123.113 | 61.309      | 2   | 122.619        | Regression |
|                   |         | .498        | 286 | 142.426        | Residual   |
|                   |         |             | 288 | 265.045        | Total      |

المصدر : التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول (60) أن قيمة معامل F هي 123.113 ذات دلالة معنوية  $0.05 > 0$  ، مما يدل على معنوية الأثر عموماً، ولكن حتى نعرف بالضبط أيّاً من المتغيرات هو الأكثر تأثيراً يمكن النظر في الجدول (61) التالي :

الجدول(61): معاملات نموذج أثر نوع المستشفى في علاقة الثقافة الإبداعية في إدارة المعرفة

| 95.0% Confidence Interval for B |             | Sig. | T       | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |        | Model         |
|---------------------------------|-------------|------|---------|---------------------------|-----------------------------|--------|---------------|
| Upper Bound                     | Lower Bound |      |         | Beta                      | Std. Error                  | B      |               |
| 1.879                           | 1.201       | .000 | 8.944   |                           | .172                        | 1.540  | (Constant)    |
| .691                            | .537        | .000 | 15.685  | .680                      | .039                        | .614   | إبداعية ثقافة |
| .076                            | -.251-      | .294 | -1.050- | -.046-                    | .083                        | -.087- | نوع المشفى    |

المصدر : التحليل الإحصائي

حيث نلاحظ أن قيمة معامل B لتأثير الثقافة الإبداعية في إدارة المعرفة بلغت 61.4% ذو دلالة معنوية هي  $0.05 > 0$  الموافقة لقيمة t 15.685 ، أما قيمة معامل B لنوع المستشفى فهو -8.7% ليس له دلالة معنوية 29.4% عند قيمة t -1.05 مما يدعونا لقبول الفرضية الصفرية بأن العلاقة بين توفر الثقافة الإبداعية وإدارة المعرفة لم تتأثر بتبعية المستشفى ، من ناحية أخرى فإن قيمة Durbin – Watson خارج حدي الخطر أي  $1 < 1.698 < 3$  مما يدل على توزع الأخطاء عشوائياً .

الجدول(62): القوة التفسيرية لنموذج أثر نوع المستشفى في علاقة الثقافة الإبداعية في إدارة المعرفة

| Durbin-Watson | Change Statistics |     |     |          |                 | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
|---------------|-------------------|-----|-----|----------|-----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------|
|               | Sig. F Change     | df2 | df1 | F Change | R Square Change |                            |                   |          |                   |       |
| 1.698         | .000              | 286 | 2   | 123.113  | .463            | .70569                     | .459              | .463     | .680 <sup>a</sup> | 1     |

المصدر: التحليل الإحصائي

الفرضية العدم (3-4) : ليس لنوع المستشفى تأثير معنوي على علاقة ثقافة السوق في إدارة المعرفة..

يتبين من الجدول (63) معامل التباين كما يلي :

**الجدول (63) : معنوية نموذج أثر نوع المستشفى في علاقة ثقافة السوق بإدارة المعرفة**

| Sig.              | F       | Mean Square | Df  | Sum of Squares | Model      |
|-------------------|---------|-------------|-----|----------------|------------|
| .000 <sup>b</sup> | 117.191 | 59.689      | 2   | 119.377        | Regression |
|                   |         | .509        | 286 | 145.668        | Residual   |
|                   |         |             | 288 | 265.045        | Total      |

المصدر : التحليل الإحصائي

يتبين من خلال الجدول أن النموذج ذو دلالة معنوية  $0.05 > 0$  عند قيمة  $F = 117.191$  مما يدل على معنوية الأثر عموماً، ولكن حتى نعرف بالضبط أيًا من المتغيرات هو الأكثر تأثيراً يمكن النظر في الجدول (64) التالي :

**الجدول (64) : معاملات نموذج أثر نوع المستشفى في علاقة ثقافة السوق بإدارة المعرفة**

| Sig. | T      | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model          |
|------|--------|---------------------------|-----------------------------|-------|----------------|
|      |        | Beta                      | Std. Error                  | B     |                |
| .000 | 9.344  |                           | .172                        | 1.609 | (Constant)     |
| .000 | 15.303 | .673                      | .037                        | .565  | سوق (Binned) 1 |
| .095 | -1.677 | -.074                     | .084                        | -.141 | المشفى 2       |

المصدر : التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول (64) أن قيمة معامل  $B$  لتأثير ثقافة السوق على إدارة المعرفة هي 56.5% ذات دلالة معنوية  $0.05 > 0$  بينما معامل  $B$  لتأثير نوع المستشفى غير دال معنوياً  $0.05 < 0.095$  و قيمة  $t = -1.677$  وهذا ما يدعونا لقبول الفرضية الصفرية بأن العلاقة بين توفر ثقافة السوق وإدارة المعرفة لم تتأثر بتبعية المستشفى من ناحية أخرى فإن قيمة  $Durbin - Watson$  خارج حدي الخطر أي  $1 < 1.897 < 3$  مما يدل على توزيع الأخطاء عشوائياً .

**الجدول (65) : القوة التفسيرية لنموذج أثر نوع المستشفى في علاقة ثقافة السوق بإدارة المعرفة**

| Durbin-Watson | Change Statistics |     |     |          |                 | Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
|---------------|-------------------|-----|-----|----------|-----------------|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------|
|               | Sig. F Change     | df2 | df1 | F Change | R Square Change |                            |                   |          |                   |       |
| 1.897         | .000              | 286 | 2   | 117.191  | .450            | .714                       | .447              | .450     | .671 <sup>a</sup> | 1     |

المصدر : التحليل الإحصائي .

لقد أفضت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج :

1. كانت الثقافة الهرمية هي الثقافة السائدة في مستشفيات وزارة الصحة واحتلت المرتبة الأولى ، وجاءت ثقافة الجماعة في المرتبة الثانية ، كما جاءت في المرتبة الثالثة ثقافة السوق، واحتلت الثقافة الإبداعية المرتبة الرابعة والأخيرة .
2. كانت الثقافة الهرمية هي الثقافة السائدة في مستشفيات وزارة التعليم العالي واحتلت المرتبة الأولى ، وجاءت ثقافة السوق في المرتبة الثانية ، كما جاءت في المرتبة الثالثة ثقافة الجماعة ، واحتلت الثقافة الإبداعية المرتبة الرابعة والأخيرة .
3. الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات الحكومية هي الثقافة الهرمية ، لكونها مستشفيات حكومية تحكمها قوانين وأنظمة وتشريعات وتخضع هذه المستشفيات للمتابعة و المراقبة و لا يُسمح لها بتجاوز تلك التشريعات مما يؤدي إلى سيادة الثقافة الهرمية . ولأن الثقافة التنظيمية في القطاع الصحي الحكومي يعطي الأولوية للمراقبة والسيطرة على الإبداع من خلال إتباع القواعد الهرمية العسكرية والسلطة و الطاعة لكونها تتعلق في معالجة العنصر البشري.وقد يعزى مجيء ثقافة الجماعة في المرتبة الثانية و الثالثة إلى أن طبيعة العمل الطبي هو عمل جماعي مشترك بين الطبيب والممرض والفني . و جاءت ثقافة السوق في المرتبة الثالثة والثانية نظراً لأن من واجب العاملين في القطاع الصحي إنجاز المهام الموكلة لكل منهم على أكمل وجه من تقديم خدمات ورعاية تتعلق بأرواح وحياة المرضى .
4. كان مستوى إدارة المعرفة في مستشفيات وزارة التعليم العالي أعلى من مستوى إدارة المعرفة في مستشفيات وزارة الصحة ، حيث كان مستوى إدارة المعرفة في مستشفيات التعليم العالي عالي بمتوسط حسابي بلغ 3.42 بينما مستوى إدارة المعرفة في مستشفيات الصحة بمتوسط بمتوسط حسابي قدره 3.22 .
5. ليس هناك من فروقات جوهرية ذات دلالة معنوية عند مستوى ثقة 0.05 في توفر ثقافات ( الجماعة ، السوق ، الإبداعية ، و الهرمية ) بين مستشفيات وزارة الصحة و مستشفيات وزارة التعليم العالي . هذه النتيجة تتفق تماماً مع الجانب النظري للبحث الذي يؤكد على أن الثقافة التنظيمية تتأثر بثقافة الصناعة التي تعمل المنظمة في ظلها ، حيث تتشابه المنظمات التي تعمل داخل النشاط نفسه أو الصناعة في بعض القيم الثقافية السائدة .
6. هناك أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات المدروسة في إدارة المعرفة وهذه النتيجة تتفق تماماً مع ما توصلت إليه دراسة كل من (عبيسات ، 2005) و ( جواد و آخرون ، 2010) و (أبو حشيش ، 2011) و ( داسي، 2014) حول وجود أثر دال معنوياً للثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة .
7. الأثر الأكبر هو لتوفر الثقافة الإبداعية في المستشفيات المدروسة في إدارة المعرفة ، يليه أثر توفر ثقافة الجماعة ، يليه أثر توفر ثقافة السوق ، و الأثر الأقل هو لتوفر الثقافة الهرمية ، وهذا ما ينسجم تماماً مع الجانب النظري للبحث ، حيث الثقافة الإبداعية التي تشجع الابتكار و تبني المخاطرة تؤثر في إدارة المعرفة بشكل إيجابي ، كذلك ثقافة الجماعة التي تتميز بروح العائلة و الشعور بالعضوية و العمل الجماعي و الثقة و الانسجام تعد ثقافة داعمة لإدارة المعرفة ، و ثقافة السوق القائمة على المنافسة و إنجاز الأهداف و التوسع و التمايز تشجع إدارة المعرفة فهي السبيل الأمثل لتحقيق ميزة تنافسية ، في حين الثقافة الهرمية تشكل عائق أمام إدارة المعرفة فهي تتمسك بالقواعد و السياسات و المركزية ويتسم العمل في بيئة الثقافة الهرمية بال الرسمية العالية و رقابة الأداء حيث ينجز العاملون أعمالهم وفقاً للوائح و التعليمات .

تتلاقى هذه النتيجة مع دراسة ( عبيسات ، 2005 ) من حيث وجود أثر للثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة ، إلا أن دراسة ( عبيسات ، 2005 ) بينت أن ثقافة الجماعة هي الأقل تأثيراً في إدارة المعرفة على العكس تماماً مما توصلت إليه هذه الدراسة .

8. وجود أثر إيجابي بين أنواع الثقافة التنظيمية السائدة وبين إدارة المعرفة، حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين الثقافة الإبداعية و إدارة المعرفة ، وكان أضعفها بين الثقافة الهرمية وإدارة المعرفة.

9. إن الأثر بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة قائم بغض النظر عن نوع المستشفى (تابع لوزارة الصحة ، تابع لوزارة التعليم العالي ) ، أي لم يختلف أثر توفر الثقافة ( الهرمية ، الجماعة ، الإبداعية ، السوق ) في إدارة المعرفة بتبعية المستشفى .

### المقترحات :

على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، واستكمالاً لمستلزمات الدراسة، ولغرض الاستفادة منها والمقترحات التي قدمت من قبل أفراد عينة الدراسة تطرح الباحثة عدداً من المقترحات التي قد تساعد في دعم وتفعيل مشروع إدارة المعرفة وزيادة مستوى الإدراك لمفهوم الثقافة التنظيمية لدى العاملين في القطاع الصحي الحكومي :

1. في حال أرادت الإدارة العليا للقطاع الصحي في سوريا ممثلة بالحكومة أن تحدث تأثيراً على إدارة المعرفة من خلال الثقافة التنظيمية في المستشفيات فلا داعي للتمييز بين أنواع المستشفيات من حيث تبعيتها لوزارة الصحة و وزارة التعليم العالي .
2. تعزيز الثقافة الإبداعية في منظمات الصحة العامة السورية عن طريق مكافأة العاملين المبادرين والمبدعين لتطوير خدمات المستشفى، وكذلك تشجيع الإدارة للعاملين على المخاطرة والمجازفة في اتخاذ القرارات، وتوفير الإدارة العليا للموارد اللازمة لدعم وتطوير الأفكار الإبداعية وطرح وتطبيق الأفكار الجديدة.
3. العمل على دعم ثقافة الجماعة عن طريق تشجيع القرارات الجماعية ومنح استقلالية أكثر للموظفين وإشعارهم بأهميتهم وغرس الثقة المتبادلة.
4. ضرورة تبني الإدارة العليا في منظمات الصحة العامة السورية ثقافة السوق عن طريق مكافأة العاملين ذوي الانجاز العالي، وتشجيعهم على إنهاء أعمالهم في الوقت المحدد.
5. تشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من خلال حثهم على البحث عن البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز مهامهم وتدريبهم على اكتساب معارف ومهارات جديدة والحصول على البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة.
6. العمل على تشجيع العاملين على التشارك في المعرفة من خلال إيجاد التنسيق الملائم بين أقسام المستشفى للتشارك بالمعلومات بصورة موحدة، واستخدام الوسائل الحديثة والمتطورة للتشارك بالمعرفة ، وتوفير قواعد بيانات تساعد في إنجاز المهام، والعمل على توثيق وتدوين الخبرات والمعارف.
7. ضرورة دعم نقل المعرفة في المستشفيات عن طريق استخدام وسائل تكنولوجية حديثة لنقل ومشاركة المعرفة ، وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار والتجارب بين العاملين، وعقد ندوات وحوارات في المستشفيات لتبادل الخبرات والمعارف ووضع الإجراءات والتعليمات التي تسهل تبادل المعلومات بين العاملين.

8. تشجيع العاملين على تطبيق المعرفة المكتسبة وذلك عن طريق تشكيل فرق عمل متخصصة بإدارة المعرفة وتطبيق الأفكار المطبقة بنجاح في المستشفيات الأخرى و خاصة تلك التي تُسهل إجراءات العمل الداخلية. ولتطبيق ذلك لابد من العمل على بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين والعمل بروح فريق العمل.
9. عقد دورات وندوات تدريبية وورش عمل حول الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة .

#### البحوث والدراسات المستقبلية

- تقترح الباحثة إجراء بعض الدراسات المستقبلية المكملة لموضوع الدراسة كالاتي:
- اختبار نموذج إدارة المعرفة الذي تم اقتراحه لمنظمات الصحة العامة في عدد من مستشفياتها .
  - إجراء نفس الدراسة وبنفس المتغيرات على:
  - عينة من منظمات الصحة العامة التابعة لوزارة الدفاع و وزارة الداخلية .
  - عينة من منظمات القطاع الصحي العام ومنظمات القطاع الصحي الخاص .
- كما أن نموذج الدراسة المقترح ممكن أن يفرز العديد من الدراسات المستقبلية ، وذلك عن طريق إضافة متغيرات أخرى على المحاور الرئيسية، أو التركيز على أبعاد فرعية معينة .

## المراجع العلمية

### المراجع العربية :

1. أبو حشيش ، بسام . (2011) . الثقافة التنظيمية و علاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ( العلوم الإنسانية ) ، مجلد 25 ، العدد 1.
2. بدير ، جمال . (2010) . اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات . دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع . الأردن ، الطبعة الأولى .
3. بوعشة ، مبارك ، منصور ، ليليا . (2012). إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة . المؤتمر العلمي الدولي : عولمة الإدارة في عصر المعرفة المنعقد في الفترة 15-17 ديسمبر 2012. جامعة الجنان ، طرابلس ، لبنان .
4. البيلاوي ، حسن ، سلامة ، حسين . (2007) . إدارة المعرفة في التعليم . دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الاسكندرية.
5. تركي علي حمود ، المطلق . (2012) . مقدمة في إدارة المعرفة . مكتبة الملك فهد الوطنية .
6. جاموس ، عبد الرحمن . (2013) . إدارة المعرفة في منظمات الأعمال . دار وائل للنشر و التوزيع ، سوريا ، الطبعة الأولى.
7. جرينبرج ، جيرالد ، بارون ، روبرت ، (2004) . إدارة السلوك في المنظمات . ترجمة الرفاعي ، اسماعيل بسيوني ، دار المريخ للنشر ، الرياض .
8. جلاب ، إحسان . ( 2013 ) . إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير . دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثانية .
9. جواد ، شوقي . ( 1996 ) . إدارة الأعمال : منظور كلي . دار الكتب للطباعة و النشر . بغداد .
10. جواد ، شوقي ، موسى ، صباح ، و المدان ، سامر . (2010). قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية ( أورانج ) : دراسة حالة ، مجلة علوم إنسانية . العدد 44.
11. حريم ، حسين . ( 1997 ) . السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات . دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان .
12. حسوني ، أثير . (2012) . الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الشركات الصناعية في الديوانية . بحث مقدم لمجلة جامعة القادسية .
13. حمدان ، علام ، عناسوة ، محمد ، العتيبي ، محمود . (2012) . أثر هيكل الملكية في مستوى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و أثرها في أداء المصارف الأردنية : دراسة تحليلية للفترة 2003-2008 . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 20 ، العدد 2.

14. الخطيب ، أحمد ، زيغان، خالد . ( 2009 ) . إدارة المعرفة و نظم المعلومات . عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى .
15. الخفاجي ، نعمه . ( 2009 ) . ثقافة المنظمة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة العربية .
16. خيرى ، أسامة . (2010) . التميز التنظيمي . دار الراية لنشر والتوزيع ، المملكة الهاشمية ، الأردن .
17. داسي ، وهيبه . (2014). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية . رسالة دكتوراه . جامعة محمد خضير . الجزائر .
18. لدوري، معتز . ، الشمري ،عبد الرزاق و جاسم ، انتظار . (2004) . إدارة المعرفة و أثرها في تحفيز اتخاذ القرار الاستراتيجي ، جامعة الزيتونة الأردنية ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع ، إدارة المعرفة في العالم العربي ، عمان .
19. الرخيمي ، ممدوح . (2000) . دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعة الكيماوية بمحافظة جدة . رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة .
20. الزيادات ، محمود . (2011) . اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة . الطبعة الثانية دار صفاء للنشر والتوزيع . عمان .
21. سالم ، حميد سالم . ( 2007 ) . الجامعة ودورها في بناء مجتمع المعرفة . بحث مقدم للمؤتمر العالمي للتعليم العالي في العراق أربيل.
22. ستيورات ، توماس . (2004) . ثروة المعرفة رأس المال الفكري و مؤسسة القرن الحادي و العشرون . ترجمة علاء صلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية . القاهرة.
23. السعيد ، هاني . (2008). رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة . دار السحاب للنشر و التوزيع . القاهرة .
24. السكارنه ، بلال . (2009) . التطوير التنظيمي و الإداري . دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن .
25. سلسلة المميزون الإدارية . ( 2005 ) . إدارة المعرفة . مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت .
26. السلمي ، علي . (1973) . السلوك الإنساني في الإدارة . مكتبة غريب . القاهرة .
27. السلمي ، علي . (2002) . إدارة التميز : نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة . دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع . القاهرة .
28. السميز ، علي . ( 2013 ) . تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية . ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي الأول حول المكتبات و مراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة . الأردن .
29. الشيمي ، حسني عبد الرحمن . ( 2009 ) . إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا . دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة .
30. الصاوي ، ياسر . ( 2007 ) . إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات . دار السحاب للنشر والتوزيع . القاهرة .
31. طالب ، علاء ، الجنابي ، أميرة . (2009) . إدارة المعرفة — إدارة معرفة الزبون . دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الطبعة الأولى.
32. الطائي ، علي ، الجنابي ، أكرم . (2013) . قراءات في الفكر الإداري و التنظيمي . مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان .

33. الظاهر، نعيم . (2009). إدارة المعرفة . عالم الكتب الحديث ، الأردن .
34. عبيسات ، حيدر . (2005). الثقافة التنظيمية و تأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة . رسالة ماجستير . مديرية الدراسات و المعرفة .
35. عساف ، عبد المعطي . ( 1994 ) . السلوك الإداري ( التنظيمي ) في المنظمات المعاصرة . دار وائل للنشر . عمان .
36. عجلان حسن، حسين . ( 2008 ) . استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال . إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن .
37. العلواني، حسن . ( 2009 ) . إدارة المعرفة المفهوم و المداخل النظرية : التحديات المعاصرة للإدارة العربية ( القيادة الإبداعية ) . المنظمة العربية للتنمية الإدارية . الأردن .
38. العلي ، عبد الستار ، قنديلجي ، عامر ، العمري ، غسان . (2009) . المدخل إلى إدارة المعرفة . دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان . الطبعة الثانية .
39. علي الحاج محمد ، أحمد . (2014) . اقتصاد المعرفة – اتجاهات تطويره . دار المسيرة للنشر و التوزيع .
40. عليان ، مصطفى . ( 2008 ) . إدارة المعرفة . دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
41. العميان ، محمود . ( 2010 ) . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الخامسة .
42. العميان ، محمود . ( 2013 ) . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . دار وائل للنشر ، الطبعة السادسة ، الأردن .
43. عوض ، عاطف . ( 2012 ) . دور إدارة المعرفة و ثقافتها في تحقيق التطوير التنظيمي . مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية . العدد الأول .
44. عيسى ، غسان ، العمري ، إبراهيم . ( 2009 ) . دور الروافد الفكرية و الجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة . أبحاث اقتصادية و إدارية ، جامعة عمان العربية .
45. غزالي ، عادل . ( 2012 ) . معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها . مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية لجامعة سطيف ، الجزائر .
46. فلاق ، محمد . ( 2012 ) . عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية . الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .
47. الكبيسي ، صلاح . ( 2005 ) . إدارة المعرفة . المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
48. الكبيسي ، عامر . ( 2004 ) . إدارة المعرفة و تطوير المنظمات . الإسكندرية .
49. كرملي ، سلطان . ( 2005 ) . إدارة المعرفة مدخل تطبيقي . ترجمة هيثم حجازي . الأهلية للنشر و التوزيع . عمان .

50. مجاهدي ، فاتح ، أوضايفة ، لمياء . ( 2011 ) . رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة . ورقة عمل مقدمة للمؤتمر المنعقد يومي 13-14 ديسمبر ، جامعة حسنية بن بوعلي ، الجزائر .
51. محمد ماهر ، أسعد حمدي ، محمد حسين ، محمد إبراهيم . ( 2014 ) . أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق . المؤتمر الدولي السعودي .
52. المرسي ، جمال الدين . (2006) . الثقافة التنظيمية و إدارة التغيير . الاسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية .
53. المطيري ، محيا . (2007) . إدارة رأس المال الفكري و تنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة ( تصور مقترح ) . رسالة دكتوراه . أم القرى .
54. المفرجي ، عادل ، صالح ، أحمد . (2008) . رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه . المنظمة العربية للتنمية الإدارية . القاهرة
55. الملكاوي ، إبراهيم الخلوف . ( 2010 ) . إدارة المعرفة و الممارسات و المفاهيم . دار الوراق للنشر والتوزيع ، طبعة ثانية ، الأردن .
56. نجم ، عبود نجم . ( 2008 ) . إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات . الوراق للنشر و التوزيع . الأردن . الطبعة الثانية .
57. هـ . شاني ، إدجار . ( 2011 ) . الثقافة التنظيمية والقيادة . ترجمة محمد منير الأصبحي ، محمد شحاتة وهي ، معهد الإدارة العامة . المملكة العربية السعودية .
58. الهواري ، سيد . ( 2008 ) . الإدارة الأصول و الأسس العلمية للقرن الـ 21 روثتات إدارية جديدة لعالم متغير متناسف . دار قرطبة للنشر والتوزيع ، مصر .
59. يوسف ، عبد الستار . ( 2004 ) . إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء و النمو . المؤتمر السنوي العلمي الرابع ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة . الأردن .

1. Balogun,J.,&Hailey,V.(2004). Exploring Strategic Change . England: Prentice Hall.
2. Brogan,M.,Hingston,PH.,&Wilson,V.(2001).A Bounded or Unbounded Universe? Knowledge Management in Postgraduate LIS Education.Boston.
3. Coakes,E.(2003).Knowledge Management: Current Issues and Challenges.U.S.A.
4. Cullen,J.,&Parboteeah,K.(2005).Multinational Management.5th Edition .
5. Dalkir,K.(2005). Knowledge Management In Theory Practice. U.S.A.: Elsevier Butterworth –Heinemann.
6. Evangelista,P.(2010).The Adoption of Knowledge Management Systems in small firms . Electronic Journal of Knowledge Management, Vol,8 Issue.
7. Hislop,D.(2009).Knowledge Management in Organizations. second edition,OXFORD.
8. Hsiu,L.(2007). A Stage Model Of Knowledge Management : An Empirical Investigation Of Process And Effectiveness . Journal Of Information Science .Vol 33, No6.
9. Jamett ,D.(1996). Knowledge the latest thing . The Executives Journal , Vol. 12 . No. 2.
10. Kalpic,B.,&Bernus,P.(2006).Business Process Modeling Through The Knowledge Management Perspective. Journal Of Knowledge Management.Vol.10,No.3.
11. Marquardt,M.(2002).Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning .U.S.A.
12. McAdam,R&McCreedy,S.(2009).A critical review of knowledge management models the learning organization ,Vol6 .No1.MCB university press.
13. Miura,I.&Takahashi,S.(2007).Knowledge Management model : practical application for competency development the learning or organization ,Vol 14 .No 2.
14. Nonaka , I.,& Takeuchi ,H.(2004).Hitotsubashi On knowledge Management . Singapore: Asia.
15. Richard,H.,&Bella,l.(2005).Developing Knowledge Management(KM) .Toko University Taiwan:Contributions by Organizational Learning and Total Quality Management.
16. Wiig,K.(1993).Knowledge Management Foundations : Thinking About Thinking How People And Organizations Create, Represent And Use Knowledge . U.S.A.: Schema Press.
17. Ashkanasy, N., Peterson ,M.& Wilderom,C. (2017). Questionnaire Measures of Organizational Culture. The Handbook of Organizational Cultureand Climate.John Wiley & Sons ,Inc: [http/ www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).
18. Awal,D., Klingler,J., Rongione,N.& Stumpf ,S. (2006). Issue In Organizational Culture Change: A Case Stydy. Journal of Organizational Culture, Communication andConflict.
19. Cameron,K.&Quinn,R.(2011).Diagnosing and Changing Organizational Culture : based on the Competing Values Framework.3<sup>rd</sup> Edition,Wiley .
20. Daft,L.(2001).Organization theory & design .South-Western Collge publishing.

21. Delobbe, N., Neuve, L. , Haccoun, R.& Vandenberghe, Ch. (2007). Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument.
22. Denision, R. & Spreitzer, M. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?, Organization Science. Vol. 14, No. 6.
23. Denision, R., & Spreitzer, M. (1991). Organizational Culture and Organizational Development. Research in Organizational Change and Development.
24. Dipak, R. (2003). National culture, Organizational culture and Corporate Performance of Japanese Multinational Companies. Keiei To Kesa Journal vol 83, No 3.
25. Dugan, J. & Graphis, T. (1996). Two Dimension for Cultures . H.B.R.
26. Gershon, M., Stone, W., Bakken, S., & Larson, E. (2004). Measurement of Organizational Culture and Climate in Healthcare. Journal of Nursing Administration, Vol 34, No 1.
27. Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2013). Organizations behavior structure processes. Twelfth Edition. McGraw.Hill international Edition.
28. Gupta, K. & Govindarajan, V. (2000). Knowledge Management Social Dimension : Lessons from Nucor Steel . Sloan management review 42. available at : <http://sloanreview.mit.edu>.
29. Haugh, H., McKee, L. (2004). The Cultural Parading of the Smaller Firm. Journal of Small Business Management .
30. Hodge, J. & Anthony, P. (1991). Organization theory : A strategic approach . fourth Edition , Allyn & Bacon, Inc.
31. Hofstede, G. (2005). Culture and Organizations : Software of the Mind. 2<sup>nd</sup> Edition. the McGraw.Hill companies.
32. Hultman, K. & Gellerman, B. (2002). Balancing individual & Organizational Values : Walking the tightrope to success. Tossey-Bass Pfeiffer.
33. Jones, G. & George, J. (2010). Contemporary Management . Sixth Edition . McGraw .Hill International Edition.
34. Jones, G. (2004). organizational theory, Design and change . fourth Edition , New Jersey : Prentice Hall.
35. Kaiser, S. , Keiner, R. (2007). Culture and Tacit Knowledge in Sport Organizations. Institute of Sport Economics and Sport Management.
36. Kavanagh, M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. British Journal of Management, Vol. 16.
37. Kotler, Ph. (2000). Marketing management . The Millennium Edition, Prentice-Hall, New Jersey.
38. Kreinter, R. & Kinicki, A. (1992). Organizational Behavior . Second Edition , Homewood.
39. Maitland, A. Thomson, P. (2014). Future work changing organizational culture for the new world for work. MPS limited, Chennai, India. 2<sup>nd</sup> Edition.
40. Marinova, S. (2005). An organizational culture perspective on role emergence and role enactment. Unpublished dissertation. University of Maryland, College Park.
41. Martin, J. (2002). Organizational culture: Mapping the terrain. Thousand Oaks: Sage Publication.

42. Mc Shane,S. & Von Glinom, M.(2009). Organizational Behavair essentials.second Edition.the McGraw.Hill international Edition.
43. Mizutani,E.&Tomioka,T.(2003).Japan : Renewing HR management Organizational Values management, B&C international.www.benecompintl.com.
44. Mousa,M&Alas,R.(2016).Organizational Culture and Workplace Spirituality .Arabian Journal of Business and Management Review.
45. Niels,G.(1995) .Strategic Decision Making . Addison – Wesley pub .Co.San Francisco.
46. Pierre ,B. (2006). Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization: Capturing the Behavioral Norms that form Organizational Culture and Drive Performance. Journal of Managerial Psycholog. Vol21. No 8.
47. Quick,C. & Nelson ,L.(2009 ).Prentice of organizational behavior : Realities and challenges . South-Western,Cengage Learning.
48. Rafaeli, A., &Worline, M (2000). Symbols in Organizational Culture. Handbook of organizational culture and climate. Thousand Oaks, CA: Sag.
49. Reisyman,G.(2016).Neuro-Organizational Culture .A new approach to understanding human behavior and interaction in the workplace.www.spring.com.
50. Robbins,P. & Judge,T.(2009).Organizational Behavair.13<sup>th</sup>ed,New Jersey : Prentice Hall.
51. Rosenfeld,R. & Wilson ,D.(1999).Managing Organizations Text,Readings&Cases.2<sup>nd</sup> Edition.McGraw.Hill Publishing Company.
52. Rue,L. & Byars,L.(2010).Management Skills & Application .Twelfth Edition . McGraw.Hill International Edition.
53. Schein, E (2001). The Impact of Transnational Institutions on Cultural Values and Vice Versa. Reflections: The SoL Journal, Vol 3, No 1.
54. Slocum,W.,&Hellriegel,D.(2009).Principles of organizational behavior.Twelfth Edition,South Western.U.S.A.
55. West – Moynes,M.(2012).A Study of Organizational Culture in Ontario Colleges with High Student Satisfaction.
56. William, H. (2005). Organizational Culture: Measuring and Developing It in Your Organization. Harvard Business Review China.
57. Brdulak,J.(2016). Organizational Culture and Knowledge Management in the Polish Judiciary. Public Policy and Administration. Vol. 15, No 4.
58. Palanisamy,R .(2008).Organizational Culture and Knowledge Management in ERP Implementation : An Empirical Study , Journal of Computer Information Systems .Available at : (EBSCO) .
59. Paliszkievicz,J., Svanadze,S.,& Jikia,M.(2017). The role of knowledge management processes on organizational culture.Online Journal of Applied Knowledge Management. A Publication of the International Institute for Applied Knowledge Management.Vol 5,No2.
60. Shirley,C.(2017). A Foundation For Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture Informal Workplace Learning, Performance Support, And Knowledge Management . Contemporary Issues in Education Research,Vol 10,No1.

61. Tahir,S.,Basit,T.,Haque,M.,&Chaudhry.(2010). Knowledge Management Practices : Role Of Organizational Culture.Proceedings of ASBBS,Vol17,N01.
62. Viriyakul,P.(2011).Organization Culture Affecting Knowledge Management for Organization Effectiveness : A Case Study of Industrial Entities in Chachoengsao Industrial Estate. International Journal of Arts and Sciences, Vol 4,No 6.

## ملاحق الدراسة

## الملحق الأول : استبانة الدراسة



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم /أختي الكريمة

تحية طيبة ،

الاستبانة التي بين أيديكم إنما هي أداة لإنجاز دراسة بعنوان:

الثقافة التنظيمية وأثرها في إدارة المعرفة في منظمات الصحة العامة

نأمل منكم أن تمنحوها جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة على الأسئلة التي تتضمنها, وكلنا ثقة بدقة إجاباتكم وموضوعيتها , كما نحيطكم علماً أن إجاباتكم على درجة عالية من السرية ولا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

مع خالص تقديرنا وشكرنا لجهودكم الطيبة

الباحثة :

ليلى مخاض

الدكتور المهندي :

بسام التزه

المستشفى التي أعمل فيها : مستشفى .....

أولاً: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر: ☐ 20 سنة - 29 سنة ☐ 30 سنة - 39 سنة ☐ 40 - 49 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ☐ شهادة إعدادية ☐ شهادة ثانوية ☐ معهد طبي ☐ إجازة جامعية

☐ دراسات عليا.

4- سنوات الخدمة: ☐ 5 سنوات فأقل. ☐ 6-10 سنوات. ☐ 11-16 سنة

☐ 17 سنة فأكثر.

5- الوظيفة: ☐ مدير ☐ طبيب ☐ رئيس ممرضين ☐ ممرض ☐ ممرض في

ثانياً: الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة:

| السؤال                                                               | متوفر بشدة | متوفر | متوفرة إلى حد ما | غير متوفر | غير متوفر إطلاقاً |
|----------------------------------------------------------------------|------------|-------|------------------|-----------|-------------------|
| الخصائص المهيمنة في المستشفى :                                       |            |       |                  |           |                   |
| 6 تهتم إدارة المستشفى بالجوانب الشخصية للعامل ( بوصفها عائلة كبيرة). |            |       |                  |           |                   |
| 7 تشجع إدارة المستشفى على الأفكار المبدعة و الجديدة .                |            |       |                  |           |                   |
| 8 يتسم العمل في المستشفى بالرسمية العالية.                           |            |       |                  |           |                   |
| 9 تتجه نشاطات إدارة المستشفى نحو الأهداف المحددة.                    |            |       |                  |           |                   |
| القيادة الإدارية في المستشفى تهتم بأن تكون :                         |            |       |                  |           |                   |
| 10 ناصحة وأبوية.                                                     |            |       |                  |           |                   |
| 11 إبداعية وتأخذ بالمخاطرة.                                          |            |       |                  |           |                   |
| 12 مبادرة .                                                          |            |       |                  |           |                   |
| 13 منسقة ومنظمة.                                                     |            |       |                  |           |                   |
| 14 ذات خبرة وكفاية.                                                  |            |       |                  |           |                   |
| 15 موجهة لتحقيق النتائج والأهداف .                                   |            |       |                  |           |                   |
| 16 تنافسية.                                                          |            |       |                  |           |                   |
| النمط الإداري في المستشفى يمتاز بـ :                                 |            |       |                  |           |                   |
| 17 العمل الجماعي والمشاركة .                                         |            |       |                  |           |                   |
| 18 احترام رأي الجماعة .                                              |            |       |                  |           |                   |
| 19 الابتكار و التحديد.                                               |            |       |                  |           |                   |
| 20 الاستقلالية .                                                     |            |       |                  |           |                   |
| 21 رقابة الأداء .                                                    |            |       |                  |           |                   |
| 22 الأخذ برأي العامل ذو الأقدمية في اتخاذ القرارات .                 |            |       |                  |           |                   |
| 23 توفير الشعور بالأمان الوظيفي ( عدم الاستغناء عن العامل ) .        |            |       |                  |           |                   |
| 24 ثابت الرأي ومنافس لتحقيق الأهداف.                                 |            |       |                  |           |                   |
| التماسك التنظيمي : تركز إدارة المستشفى لتحقيق التماسك التنظيمي       |            |       |                  |           |                   |
| على :                                                                |            |       |                  |           |                   |

| السؤال | متوفر بشدة | متوفر | متوفرة إلى حد ما | غير متوفر | غير متوفر إطلاقاً                                                                      |
|--------|------------|-------|------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 25     |            |       |                  |           | زيادة مستوى ولاء العاملين للمستشفى .                                                   |
| 26     |            |       |                  |           | زيادة مستوى الالتزام تجاه المستشفى .                                                   |
| 27     |            |       |                  |           | بناء الثقة المتبادلة بين العاملين .                                                    |
| 28     |            |       |                  |           | الالتزام بالابتكار والتطوير .                                                          |
| 29     |            |       |                  |           | تحقيق التميز في الخدمات الطبية و الصحية المقدمة .                                      |
| 30     |            |       |                  |           | القواعد والسياسات الرسمية و المحافظة عليها .                                           |
| 31     |            |       |                  |           | تنمية الإحساس بالإنجاز لدى العاملين .                                                  |
| 32     |            |       |                  |           | تحقيق الأهداف المخططة والإنجاز فوق المتوقع .                                           |
|        |            |       |                  |           | <b>التركيز الاستراتيجي : تؤكد إدارة المستشفى على :</b>                                 |
| 33     |            |       |                  |           | التطوير المستمر للمورد البشري .                                                        |
| 34     |            |       |                  |           | المشاركة المستدامة للعاملين في مستقبل المستشفى .                                       |
| 35     |            |       |                  |           | الحصول على الكفايات العلمية الجديدة .                                                  |
| 36     |            |       |                  |           | مواجهة التحديات التي تهدد الصحة العامة .                                               |
| 37     |            |       |                  |           | إدخال الوسائل الطبية المعاصرة و تجربتها ( لقاح ، دواء ، جهاز ) .                       |
| 38     |            |       |                  |           | البحث عن الفرص الممكنة ذات القيمة العالية ( شراكة ، تعاقد ، توسيع نشاط ، فروع أخرى ) . |
| 39     |            |       |                  |           | البقاء و الاستمرار في السوق الصحي .                                                    |
| 40     |            |       |                  |           | الاستقرار ضمن بيئة عملها .                                                             |
| 41     |            |       |                  |           | الرقابة و المراجعة .                                                                   |
| 42     |            |       |                  |           | تطوير نشاطاتها و عملياتها الوظيفية .                                                   |
| 43     |            |       |                  |           | المنافسة مع المستشفيات الأخرى .                                                        |
| 44     |            |       |                  |           | أولوية تحقيق ما تم التخطيط له .                                                        |
|        |            |       |                  |           | <b>معياري النجاح: تعرف إدارة المستشفى النجاح على أساس:</b>                             |
| 45     |            |       |                  |           | درجة التماسك والانسجام بين العاملين .                                                  |
| 46     |            |       |                  |           | القدرة على تقديم خدمات متميزة ( قائدة للخدمات الطبية والإبداع فيها) .                  |
| 47     |            |       |                  |           | قيام العاملين بالمهام الموكلة إليهم بالشكل الذي تحدده اللوائح والتعليمات .             |
| 48     |            |       |                  |           | تخفيض التكاليف .                                                                       |
| 49     |            |       |                  |           | اختراق السوق وقيادة السوق المنافسة .                                                   |

#### ثالثاً: إدارة المعرفة:

| السؤال | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقاً                                                                                               |
|--------|------------|-------|-------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 50     |            |       |       |           | يتم القيام بإجراء بحوث وتطوير بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.                                            |
| 51     |            |       |       |           | تساعد التقاليد والممارسات في المستشفى العاملين على تطوير خبراتهم ومعارفهم من خلال الندوات وفرق العمل الجماعية . |
| 52     |            |       |       |           | يتم تشجيع العاملين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة.                                                          |

| السؤال                                                                                                                                  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقاً |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|-------------------|
| 53 الاعتماد على خبرات العاملين الحالية والسابقة كمصدر لتوليد المعرفة.                                                                   |            |       |       |           |                   |
| 54 الاعتماد على التعلم التنظيمي كمصدر لتوليد المعرفة .                                                                                  |            |       |       |           |                   |
| 55 يوجد وحدة إدارية متخصصة في متابعة المعرفة الجيدة.                                                                                    |            |       |       |           |                   |
| 56 إتاحة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم للإدارة العليا.                                                              |            |       |       |           |                   |
| 57 تسعى المستشفى لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج ( كالجوامع ومراكز الاستشارات ومراكز البحوث ) للمساعدة على توليد معارف جديدة. |            |       |       |           |                   |
| 58 يتبادل العاملون باستمرار المعلومات المهمة التي تتعلق بالصحة من خلال العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تقوم بينهم.                   |            |       |       |           |                   |
| 59 تتبادل الوحدات الإدارية في المستشفى خدماتها لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها.                                                    |            |       |       |           |                   |
| 60 يتم تدوير العاملين بين الوحدات المختلفة على نطاق واسع.                                                                               |            |       |       |           |                   |
| 61 تمتلك المستشفى برامج ونشاطات لتبادل الخبراء والمختصين بين الأقسام والوحدات لتمكين العاملين من الاستفادة من خبراتهم ومعرفتهم.         |            |       |       |           |                   |
| 62 تشجع المستشفى على تبادل الخبرات والمعارف مع المستشفيات الأخرى.                                                                       |            |       |       |           |                   |
| 63 تدعم المستشفى بناء الثقة المتبادلة بين العاملين للمشاركة بالمعرفة.                                                                   |            |       |       |           |                   |
| 64 يحرص العاملون مالكو المعرفة على الاحتفاظ بمعرفتهم ولا يرغبون بتبادلها مع الآخرين.                                                    |            |       |       |           |                   |
| 65 يتم توفير وسائل تساعد العاملين على تبادل المعارف الضمنية الموجودة في عقولهم . ( كبرامج التدريب وجلسات العصف الذهني ) .               |            |       |       |           |                   |
| 66 تنظم المستشفى لقاءات دورية وورش عمل ومؤتمرات وندوات داخلية وبرامج تدريب لدفع العاملين على التشارك بالمعرفة.                          |            |       |       |           |                   |
| 67 تمتلك المستشفى وسائل وأساليب تساعد على استخدام المعرفة وتطبيقها.                                                                     |            |       |       |           |                   |
| 68 تقوم المستشفى بإلغاء الإجراءات والسياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.                                                       |            |       |       |           |                   |
| 69 يشكل تطبيق المعرفة إحدى أهم أولويات المستشفى .                                                                                       |            |       |       |           |                   |
| 70 تحتم المستشفى مدى تطبيق العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم.                                                                   |            |       |       |           |                   |
| 71 تحرص المستشفى على تطبيق الدروس المتعلمة من ممارساتها لتحسين خدماتها.                                                                 |            |       |       |           |                   |
| 72 يتم تشجيع العاملين على تطبيق المعرفة والإفادة منها.                                                                                  |            |       |       |           |                   |
| 73 تؤكد المستشفى باستمرار على أهمية استخدام وتطبيق المعرفة.                                                                             |            |       |       |           |                   |
| 74 يتم استخدام المعارف الجديدة للمساعدة في تحسين إجراءات العمل وتعديل التعليمات.                                                        |            |       |       |           |                   |

هل لديكم أي ملاحظات أو اقتراحات تودون في إضافتها فيما يتعلق بموضوع البحث :

.....

.....

شكراً لاهتمامكم بتعبئة الاستبانة

الملحق ( 2 ) قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

|                        |                                    |
|------------------------|------------------------------------|
| الدكتور : سامر مصطفى . | أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال . |
| الدكتور : مجد صقور .   | أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال . |
| الدكتور : أيمن ديوب .  | أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال . |
| الدكتورة : ندى علي .   | مدرسة في قسم إدارة الأعمال .       |
| الدكتور : بسام النزه . | أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال . |