

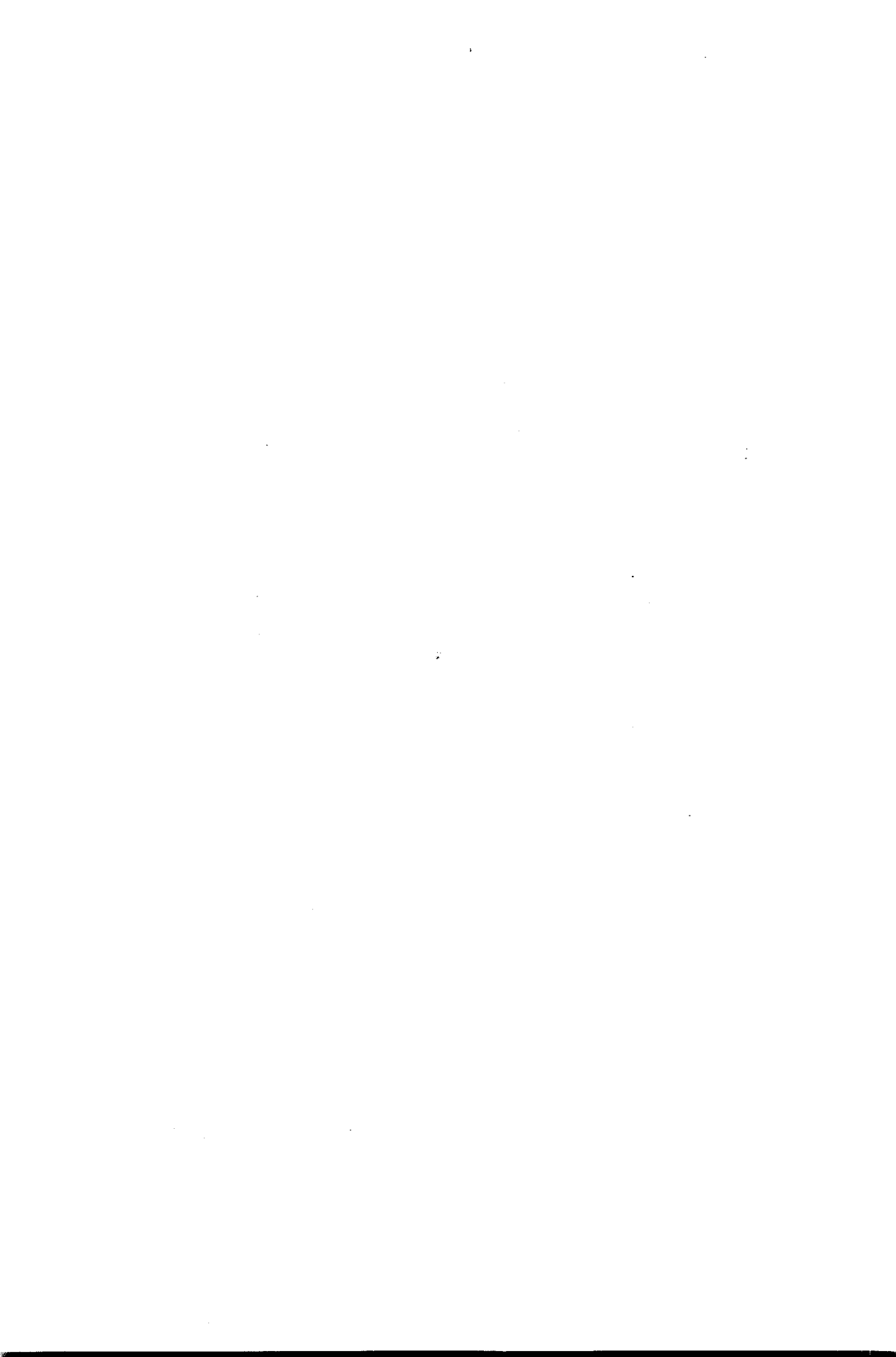
خصائص عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المنظمة

دكتور

محمد إسماعيل بلال

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة الإسكندرية- فرع دمنهور



المحتويات

- تمهيد
- أهداف الدراسة
- فروض الدراسة
- متغيرات الدراسة :
- المتغيرات المستقلة
- المتغيرات الوسيطة
- المتغيرات التابعة
- الدراسات السابقة
- الدراسة الميدانية :
- قياس المتغيرات
- اختبار الفروض
- نتائج الدراسة
- مقترحات لدراسات لاحقة
- المراجع
- ملاحق الدراسة

مستخلص

اهتمت الدراسة الحالية بتحديد أثر خصائص الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المنظمة ، ومدى اختلاف هذا التأثير باختلاف كل من المستوى الإداري ، والمدخل المستخدم في إدارة المعرفة ، وقطاعات النشاط النوعية في المنظمة . وقد تعاملت الدراسة مع ثلاثة أنواع من المتغيرات هي : ١- متغيرات مستقلة تتمثل في خصائص الثقافة التنظيمية ، ٢- متغيرات تابعة تتمثل في إدارة المعرفة في المنظمة ، ٣- متغيرات وسيطة تتمثل في المستوى الإداري ومداخل إدارة المعرفة وقطاعات النشاط النوعية في المنظمة . وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- تؤثر خصائص الثقافة التنظيمية على عملية إدارة المعرفة ، كما يختلف التأثير النسبي من عنصر لآخر من عناصر الثقافة التنظيمية ، ويعتبر عنصر الحوار المتعدد الأوجه أكثر هذه العناصر تأثيراً ، في حين يعتبر عنصر الفعالية التنظيمية الخارجية أقلها تأثيراً . ٢- يختلف التأثير النسبي لعناصر الثقافة التنظيمية باختلاف كل من المستوى الإداري (مستوى إدارة عليا - مستوى إدارة وسطى - مستوى إدارة دنيا) ، والمدخل المستخدم في إدارة المعرفة (مدخل المدير المعرفي - مدخل المنظمة المعرفية) والقطاع النوعي (إنتاجي - تسويقي - تمويلي - موارد بشرية) . ٣- يختلف التأثير النسبي لعناصر الثقافة التنظيمية باختلاف المكون الجزئي لإدارة المعرفة (تكوين المعرفة - تبادل المعرفة - دمج المعرفة) .

أدى ظهور العالمية وما تبعها من بيئة تنافسية إلى جعل التغيير والتحول الذاتي **Inherent Dynamism** هو الثابت الوحيد في عالم اليوم ، وقد أدى ذلك بدوره إلى ارتفاع قيمة المعرفة كمورد استراتيجي يمكن المنظمات من تحقيق البقاء والتكيف والنمو ، كما أدى هذا الاعتقاد أيضا إلى اهتمام كثير من الباحثين والممارسين بدراسة طبيعة العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والعديد من المتغيرات والممارسات التنظيمية (**Andirsson, 2007 ; Nonaka , 2005 ; السلمي , ٢٠٠٠ , Zarraga & Falcon , 2003**) .

وتشير مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال إلى اهتمام الباحثين بإيجاد طبيعة العلاقة بين عملية إدارة المعرفة وخصائص الثقافة التنظيمية في المنظمة .

وتشير نتائج هذه الدراسات إلى وجود ارتباط وتفاعل بين كل من ثقافة المنظمة وإدارة المعرفة لكي يحدث للمعرفة تحول من معرفة مكتنزة إلى ثقافة مشتركة . إلا أن مراجعة منهج ونتائج هذه الدراسات تشير إلى أنها تمت في مجالات مختلفة ومن خلال رؤى متعددة ، كما أنها غير مترابطة مما أدى إلى ظهور عدد كبير ومتنوع من الإسهامات التي يصعب استغلالها أو الاعتماد عليها لحسم طبيعة ونمط العلاقة بين هذه المتغيرات ، وفي سبيل المساهمة في الجهود البحثية في هذا المجال يميز الباحثون بين مفهومين أساسيين هما إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية .

أولاً : إدارة المعرفة

تعاملت الدراسات السابقة مع إدارة المعرفة من ثانيا ثلاثة أبعاد أساسية : البعد الأول مفاهيمي ، والبعد الثاني تطبيقي ، والبعد الثالث نسقي .

ويشير البعد المفاهيمي **Conceptual definition** إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية تنطوي على تجميع وإنتاج ونشر وتوزيع والحفاظ على المعرفة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات التي تقوم المنظمة بتقديمها ، وفي ضوء ذلك يقوم مفهوم إدارة المعرفة على مجموعة من الافتراضات من أهمها (**Brown & Duguid , 1998 ; Grant , 2001 ; Zarraga & Falcon , 2003 ; Laudon & Laudon, 2006**) .

١ . المعرفة منتج أساسي

تمثل المعرفة المنتج الأساسي والأصل الإستراتيجي للمنظمة .

٢ . المعرفة متغير مركب

تمثل المعرفة مزيجاً متكاملًا من المعلومات والعلاقات الاجتماعية والشخصية والوظيفية ، كما يمكن تحويلها إلى رموز من خلال تعليمات وبرامج وإجراءات تشغيل محددة .

٣. تحتاج المعرفة لمن ينقب عنها

يمكن أن تكون المعرفة صريحة أو ضمنية ، حيث يتم تدوين المعرفة الصريحة في شكل كتب وصور وبرامج تشغيل ، بينما تتمثل المعرفة الضمنية في الكيفية أو العلاقات المطلوبة لاستكمال المهتم والتي يتم بدنها عبر سنوات الخبرة مثل خصائص جماعة العمل ، والقيم ، والثقافة ، والاتجاهات نحو التعلم ، وأنماط اتخاذ القرار القائمة على المعرفة.

٤. القابلية للتعلم

يستطيع الأفراد والمنظمات تعلم اكتساب المعرفة إلى حد ما ، إذ يمكنهم تغيير سلوكهم على أساس المعلومات أو المعرفة الجديدة.

٥. المعرفة مورد رأسمالي

يمكن أن تأخذ المعرفة أشكالاً متعددة مثل آلات أو تسهيلات جديدة ومبتكرة ، ويمكن أن تأخذ شكل تقنية أو نظام أداء معين.

٦. المعرفة مدخل متكامل

تتمثل وظيفة المنظمة في تحقيق التعاونية ، بمعنى أن أداء المنظمة ككل يجب أن يكون أكبر من الجمع الحسابي لأداء الأفراد عندما يعمل كل منهم منفرداً ، وهذا ما يجعل للمنظمة قيمة مضافة تساعدها على البقاء والاستمرار والنمو من خلال تكامل المعرفة المتخصصة.

٧. المعرفة ميزة فريدة

حيث تمثل المعرفة قدرات جوهرية خاصة بالمنظمة لا تستطيع المنظمات الأخرى استنساخها بسهولة ، كما يجب ألا تكون معروضة للبيع في السوق.

ويشير البعد التطبيقي **Applied Definition** : إلى أن مفهوم إدارة المعرفة يتضمن ثلاثة

عناصر أساسية هي ؛ **Szulanski , 2000 ; Grant , 1996 ; Nonaka , 1994**)

Ishida, 2006 ; Aramburu et al , 2006 ; Zarraga & Falcon , 2003 ;

Cowham , 2008)

أ. تكوين المعرفة **Creation**

ب. تحويل المعرفة **Transfer**

ج. دمج المعرفة **Integration**

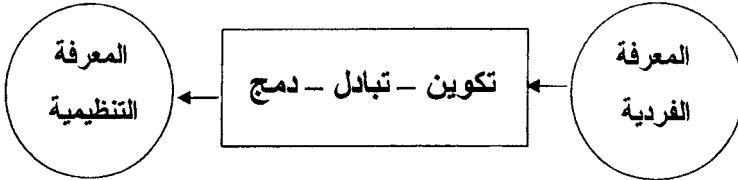
ويضيف هؤلاء الباحثون بأنه في المرحلة الأولى (تكوين المعرفة) يتم توليد وابتكار المعرفة داخل عقول الأفراد كل على حده ، وفي المرحلة الثانية (تحويل المعرفة) يتم نقل وتبادل المعرفة التي كونها كل فرد داخل المنظمة إلى الآخرين كي تصبح معرفة مشتركة ، أما

في المرحلة الثالثة (دمج المعرفة) يتم التكامل بين المعارف المنقولة بين الأفراد وبعضهم البعض حيث ينتج ما يسمى بنواة المعرفة التنظيمية .

وبمعنى آخر فإن أول فردين أو أكثر يقومون بشكل فردي بتكوين المعرفة ثم بعد ذلك يتم تبادل هذه المعرفة التي قاموا ببنائها ، وأخيراً فإن المعرفة المنقولة من الآخرين يتم دمجها مع المعرفة الذاتية التي يمتلكها كل فرد لتكوين وحدة واحدة من المعرفة ، وبالتالي فإن المعرفة التي يمتلكها كل فرد تتحسن وتتطور في نفس الوقت . وهكذا فإن المعرفة الجماعية المتكونة بهذه الطريقة يصعب تفكيكها إلى عناصر (معرفة فردية) مرة أخرى ، وعند تكرار نفس العملية السابقة بين مجموعات أخرى مختلفة داخل نفس المنظمة فإن المعرفة الناتجة تسمى بالمعرفة التنظيمية **Organizational Knowledge** .

ويشير البعد النسقي **Systematic Concept** إلى إدارة المعرفة بأنها عملية تتمثل مدخلاتها في المعرفة الفردية التي يمتلكها الفرد والتي يتم بنائها وتبادلها وإدماجها في العمل الجماعي داخل المنظمة ، أما مخرجاتها فتتمثل في المعرفة التنظيمية كمصدر استراتيجي للقدرة التنافسية للمنظمة (Grant , 1997) .

ويوضح الشكل رقم (١) مفهوم إدارة المعرفة في ضوء تكامل البعد المفاهيمي والتطبيقي والنسقي.



شكل رقم (١) مفهوم إدارة المعرفة

المصدر (Zarraga & Falcon , 2003)

ثانياً : الثقافة التنظيمية

تناولت الدراسات السابقة (Schein,1985 ; Ouchi & Wilkins, 1985 ; Diamond , 1991 ; Daft , 2000 ; Hofstede, 2001; Gray & Densten , 2005) الثقافة التنظيمية من ثنائيا ثلاثة أبعاد أساسية : (Pillania , 2006 ; Pyoria , 2007) البعد الأول مفاهيمي ، والبعد الثاني تطبيقي ، والبعد الثالث نسقي.

ويتعامل البعد المفاهيمي مع الثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة ، قد تكون غير مرئية أو غير مكتوبة ولكن يتم الشعور بها وإدراكها ، ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة (Daft ,2000)

ويتعامل **البعد التطبيقي** مع الثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة ، ويمكن أن تكون هذه الثقافة التنظيمية نغمة قوة (ميزة تنافسية) ، أو نقطة ضعف كنتاج نهائي (تهديدات محتملة) وفق طبيعة تأثيرها على سلوك المنظمة (Hofstede, 2001) .

ويتعامل **البعد النسقي** مع الثقافة التنظيمية باعتبارها نتاج تفاعل بين مجموعتين من القيم : مجموعة القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار ، ومجموعة القيم الأساسية متمثلة في السلوكيات المرغوبة لدى أفراد المنظمة مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين (Schein,1985) .

وتشير مراجعة الجهود البحثية في هذا المجال إلى وجود قضايا هامة شغلت اهتمام الباحثين في هذا المجال تتعلق بأيهما يجب أن يسبق الآخر في المنظمة ، الثقافة التنظيمية أم إدارة المعرفة ، ويوجد في ذلك مدرستان: ترى المدرسة الأولى أن الثقافة التنظيمية يجب أن تتغير أولاً قبل أن تتمكن أنظمة إدارة المعرفة من تحقيق الفعالية في المنظمة ، أما المدرسة الأخرى فتري أنه يجب أن نقدم أولاً أنظمة إدارة المعرفة التي تتوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة ثم يتراكم التحول المفرد إلى أن يصبح تحول تنظيمي ، وقد تستغرق هذه العملية سنوات لتكوين ثقافة دائمة ونظام معرفي ، ويمكن في هذه الحالة إدخال الثقافة المستهدفة بطريقة قد تكون أسهل مقارنة بالمدخل أو المدرسة الأولى (NonaKa,2005) .

ويشتق من هذه القضية قضايا فرعية أخرى ، من أهمها : أي المداخل أكثر فعالية في إدارة المعرفة ، وتميز الدراسات السابقة بين مدخلين أساسيين هما مدخل المدير المعرفي والذي يعتمد على وجود بعض المديرين المعنيين بتوليد وتبادل ودمج المعرفة ويعملون كقاطرة تقود المنظمة إلى الأخذ بمنهج إدارة المعرفة . والمدخل الآخر وهو مدخل المنظمة المعرفية والذي يعتمد على أن المنظمة ككل توجه بالمعرفة حيث تعطي اهتماماً كبيراً للتقنية ونظم الاتصالات الحديثة (Laudon & Laudon, 2006)

وفي ضوء ما سبق تحاول الدراسة الحالية أن تقدم إسهاماً في هذا المجال من خلال التعرف على مفهوم وطبيعة إدارة المعرفة ، وخصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية إدارة المعرفة ، ومدى الاختلاف في الأهمية النسبية لتأثير كل منها على الآخر ، وذلك في ضوء بعض المتغيرات التنظيمية كالمستوى الإداري ، والمدخل الذي تعتمد عليه المنظمة في إدارة المعرفة ، وطبيعة الأنشطة النوعية في المنظمة .

أهداف الدراسة

- في ضوء ما سبق تحاول الدراسة الحالية تحقيق الأهداف التالية :
١. التعرف على عناصر وأبعاد عملية إدارة المعرفة .
 ٢. التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية إدارة المعرفة .
 ٣. التعرف على مدى الاختلاف في الأهمية النسبية لتأثير كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة ككل .
 ٤. التعرف على مدى الاختلاف في التأثير النسبي لعناصر الثقافة التنظيمية على المكونات الفرعية لإدارة المعرفة (تكوين المعرفة – تبادل المعرفة – دمج المعرفة) .
 ٥. التعرف على مدى الاختلاف في التأثير النسبي لعناصر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في ضوء بعض المتغيرات الموقفية (المستوى الإداري – طبيعة النشاط – المدخل المستخدم في إدارة المعرفة) .

فروض الدراسة

- لتحقيق الأهداف السابقة تحاول الدراسة الحالية اختبار مدى صحة الفروض التالية :
- الفرض الأول : تختلف الأهمية النسبية لتأثير عناصر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المنظمة .
- الفرض الثاني : تختلف الأهمية النسبية لتأثير عناصر الثقافة التنظيمية على المكونات الفرعية لإدارة المعرفة (تكوين المعرفة – تبادل المعرفة – دمج المعرفة) .
- الفرض الثالث : تختلف الأهمية النسبية لتأثير عناصر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة باختلاف كل من (المستوى الإداري – طبيعة النشاط – المدخل المستخدم في إدارة المعرفة) .

متغيرات الدراسة

- تتعامل الدراسة الحالية مع ثلاثة أنواع من المتغيرات على النحو التالي :
- أولاً : المتغيرات المستقلة : وتشمل عناصر الثقافة التنظيمية
- ثانياً : المتغيرات الوسيطة : وتشمل (المستوى الإداري – طبيعة النشاط – المدخل المستخدم في إدارة المعرفة) .
- ثالثاً : المتغيرات التابعة : وتشمل إدارة المعرفة بالمنظمة .

تحليل متغيرات الدراسة

أولاً : المتغيرات المستقلة

تتمثل في خصائص الثقافة التنظيمية ، وتركز الدراسة الحالية على عناصر الثقافة التنظيمية

التالية :

- ١ . الحوار المتعدد الأوجه .
- ٢ . اللغة الساندة في المنظمة .
- ٣ . استقلال الفرد في العمل اليومي .
- ٤ . السياق التنظيمي المشترك .
- ٥ . قابلية وسرعة التكيف .
- ٦ . الإبداع الفردي والجماعي .
- ٧ . بناء الذاكرة المؤسسية .
- ٨ . الفعالية التنظيمية الداخلية .
- ٩ . الفعالية التنظيمية الخارجية .
- ١٠ . التفكير الانتقادي .

ثانياً : المتغيرات الوسيطة

تتعامل الدراسة الحالية مع دراسة أثر كل من (المستوى الإداري -- طبيعة النشاط -- مدخل إدارة المعرفة) كمتغيرات وسيطة .

١ . المستوى الإداري : تهتم الدراسة الحالية بدراسة ثلاثة مستويات إدارية هي :

أ . مستوى الإدارة العليا .

ب . مستوى الإدارة الوسطى .

ج . مستوى الإدارة الدنيا .

٢ . مدخل إدارة المعرفة : تهتم الدراسة الحالية بالتمييز بين مدخلين أساسيين لإدارة المعرفة

هما :

أ . مدخل المدير المعرفي .

ب . مدخل المنظمة المعرفية .

٣ . طبيعة النشاط : تهتم الدراسة الحالية بدراسة أربعة أنشطة فرعية في المنظمة هي :

أ . الإنتاج

ب . التسويق

ج. إدارة التمويل

د. الموارد البشرية

ثالثاً : المتغيرات التابعة

تركز الدراسة الحالية على دراسة الجوانب التالية :

أ. فعالية تكوين المعرفة .

ب. فعالية تبادل المعرفة .

ج. فعالية دمج المعرفة .

الدراسات السابقة

في ضوء طبيعة وأهداف الدراسة الحالية ، قام الباحث بتصنيف الدراسات السابقة على النحو التالي:

١. الدراسات التي اهتمت بدراسة خصائص الثقافة التنظيمية .
٢. الدراسات التي اهتمت بدراسة عملية إدارة المعرفة.
٣. الدراسات التي اهتمت بدراسة طبيعة العلاقة بين خصائص الثقافة التنظيمية وعملية إدارة المعرفة.

أولاً: الدراسات التي اهتمت بدراسة خصائص الثقافة التنظيمية

تناولت الدراسات السابقة في هذا المجال العناصر التالية كمحددات لخصائص الثقافة التنظيمية.

(١) الحوار المتعدد الأوجه

يقصد بالحوار المتعدد الأوجه الصراع الذهني الإيجابي الذي ينتج عنه فريق يتضمن أفراد ذوي سمات مختلفة من حيث (الثقافات ، الخبرات التنظيمية ، أنواع التعليم ، التدريب ... الخ) . حيث يقوم كل عضو من الفريق ببناء المشكلة وتكوين الحل طبقاً للتصورات الذهنية والنماذج التي يفهمها جيداً ، والنتيجة هي مجموعة متعددة من وجهات النظر التي تعتبر ضرورية لتقديم أفكار وسلع وخدمات جديدة ، وذلك بشرط وجود كمية كافية من المعرفة المشتركة بشكل يضمن التواصل الفعال الذي يؤدي إلى جعل نسبة الابتكارات المحققة تتخطى بكثير ما كان سوف يقدم من الفرد بمفرده . كما يؤدي الحوار المتعدد الأوجه إلى وجود تنوع داخلي يساهم في تحقيق تكيف أفضل مع البيئة المحيطة (Zarraga & Falcon , 2003).

(٢) اللغة الساندة في المنظمة

تيسر اللغة الساندة بين الأفراد من عمليات تبادل المعرفة بينهم ، كما أنها تسهل الألية الخاصة بدمج المعرفة (Grant , 2001; Griffin , 2008) . ويضيف Grant بأنه من الضروري تحديد المستوى المناسب من اللغة الساندة على كافة المستويات بالمنظمة ، حيث أنه يكون من الصعب بدون ذلك الحصول على نتائج فعالة ، وبمعنى آخر - في رأي Grant - أن حجم اللغة يجب أن يكون محدداً حيث يكون من الصعب إقحامها في جميع المعارف المتضمنة في الأنشطة.

(٣) استقلال الفرد في العمل اليومي

يرى (Lee,2006) أن المعرفة التنظيمية كعنصر داعم لإدارة المعرفة يتطلب أن يعمل جميع أفراد المنظمة بشكل مستقل ، وبهذه الطريقة يزداد معدل ظهور الفرص غير المتوقعة داخل المنظمة . وعلى الجانب الآخر تشير الدراسات المعنية بالتعلم التنظيمي إلى وجود علاقة ضرورية ومتوقعة بين التعلم والمشاركة الفعالة بين العاملين ، ومن ثم يجب أن يتعلم كل فرد أشياء مختلفة عن العمليات التنظيمية والإدارة والقدرة على تحمل المسؤولية (Awazu,2004) . وفي هذا الصدد يرى (Fahey & Prusak , 1998) أن دعم إدارة المعرفة يتطلب أن يكون للأفراد استقلالية في العمل ، كما أشارا إلى الأخطاء التي تحدث في إدارة المعرفة مثل الخطأ الناجم عن عدم إدراك أهمية عملية التجريب داخل المنظمات ، وطبقاً لرايهم يقصد بالتجريب استخدام طرق جديدة لتحليل بداية مشروعات جديدة ، وفعل الأشياء بناءً على نظرية المحاولة والخطأ ، والسماح للأفراد بافتراض مهام ومسئوليات إضافية . كما يرى (Nonaka & konno,1998) أنه لكي نكون قادرين على بناء المعرفة التنظيمية ، فإنه يجب على جميع أفراد المنظمة أن يعملوا بشكل مستقل.

(٤) السياق التنظيمي المشترك

يمكن تعريف السياق التنظيمي بأنه محصلة تفاعل عاملين هما : العناية ووضوح المحتوى التنظيمي .

أ- الاهتمام والعناية High Care

تعتبر العناية مصطلح من صياغة (Von Krogh , 1998) وقد تم تبادلها من بعده وقد اعتمد (Von Krogh) في دراسته على أنه للحصول على بناء جيد للمعرفة من الضروري أن نعطي اهتماماً خاصاً للطريقة التي يترابط بها الأفراد داخل المنظمة ، وبصفة عامة فإن العناية تعني الاهتمام الفائق والشديد الذي يؤدي إلى شعور الأفراد بأن هناك اهتمام واعتناء بهم ، وبالتالي تتطلب العناية أنماطاً سلوكية خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين المنظمة والعاملين

وبين العاملين وبعضهم البعض ، ويمكن تحديد هذه الأنماط السلوكية – في ضوء دراسة (Von Krogh) – من خلال خمسة عناصر هي :

أ. الثقة المتبادلة

ب. التعاطف النشط

ج. تقديم المساعدة

د. مرونة القرارات

هـ. الشجاعة

وتشير الدراسة إلى أن الثقة المتبادلة في العلاقات داخل فريق العمل ترتبط إيجابياً بالقدرة على مساعدة الآخرين على النمو والتطور ، حيث يتم استخدام التعلم والنصيحة بأفضل طريقة . ولجعل المساعدة مقبولة فإنه يجب على الفرد أن يتقبل ويؤمن بالفرد الذي يقدم المساعدة بالإضافة لكون ذلك الفرد هو الآخر يستحق أن يكون ناقلًا للمعرفة (Von Krogh , 1998). أما عملية التعاطف النشط فتشمل فهم الفرد لنفسه والآخرين ، ولذلك فهي تتعلق بانتقال المعرفة ، بينما يعتبر التعبير العاطفي هام جداً للتبادل المرغوب للمعرفة (Szulanski , 1996) .

أما تقديم المساعدة في العمل الجماعي فهو شيء ضروري أثناء عملية تبادل المعرفة ، فالمساعدة يجب أن تكون متاحة لمن يحتاجها وفي أي وقت ، الأمر الذي يمثل مشكلة كبيرة لكثير من المنظمات ، حيث تخشى من أن تؤدي هذه العملية أثناء تبادل أحد الأفراد معرفته مع الآخر إلى فقدان أحدهما لقدرته أو مكانته السيادةية (Liebowitz , 2006) كما تتطلب المرونة في الحكم عند إصدار الأحكام مراعاة طبيعة الموقف مثل الخلفية ، والحالة النفسية ، ويمثل ذلك أهمية خاصة في المنظمات التي تتطلب من أفرادها إجراء التجارب لإيجاد حلول جديدة للفرد (Zarraga & Falcon , 2003) .

وتمثل الشجاعة والمبادرة لدى أعضاء الفريق عنصراً هاماً خاصة عند البحث عن حلول جديدة أو عند تقديم نتائج تجاربهم ، كما أنها ضرورية لمساعدة الأفراد على تقديم آرائهم أو تقديم تغذية عكسية بدون خوف كجزء من عملية مساعدة الآخرين (Von Krogh , 1998).

ب- وضوح المحتوى التنظيمي clarity of organizational intent

يقصد بوضوح المحتوى التنظيمي وجود تعريف واضح لأهداف المنظمة ولبناء المعرفة ، وأيضاً وضع نظام يساعد المنظمة على تقوية أداء أفرادها عن طريق تكوين مخزون تراكمي من الخبرات التنظيمية المعرفية (Nonaka & Takeuchi , 1995) .

(٥) استغلال كتلة المعلومات المتراكمة

أشارت نتائج دراسة (Andriesson,2007) إلى أهمية استغلال قدرة المعلومات المتراكمة كعنصر داعم لإدارة المعرفة في المنظمة . وقد اهتمت الدراسة بتحديد العوامل التي تعكس قدرة المنظمة على التحول ، وقدرة فريق العمل بها على الاستيعاب ، وهذا بدوره يتطلب عاملين مؤيدين لإدارة المعرفة هما :

أ . وجود واستخدام الذاكرة التنظيمية.

ب . الاتصال الجانبي .

ويقصد بالقدرة على التحول قدرة المنظمة على الحفاظ على المعرفة وتطويرها بالإضافة إلى إعادة تنشيطها واستغلالها بشكل جيد عند الحاجة إليها . وفي ضوء ذلك فإن الفكرة الرئيسية تكمن في أن المنظمة يجب أن تحافظ على المعرفة حتى ظهور أسباب منطقية لاستخدامها ، كما أن حيوية المنظمة في التعامل مع البيئة المتغيرة تتوقف على المعرفة التي تمتلكها ، وبمعنى آخر فإنه يجب على المنظمة الحفاظ على ما يسمى بالذاكرة التنظيمية .

وعلى الجانب الآخر ، فإن قدرة الفريق على الاستيعاب تعني قدرته على إدراك معلومات أو معارف خارجية جديدة وقدرته على استخدامها في نشاط معين ، وهذه القدرة هامة جداً فيما يخص النشاط التبادلي للفريق وتعتمد على مهارة إضافة معارف جديدة إلى المعارف الموجودة بالفعل ، وبهذا تتعامل دراسة (Andriesson,2007) مع الذاكرة التنظيمية ليس فقط لقدرتها على المحافظة (التخزين) على المعرفة ، وإنما لتوضيح طريقة استخدامها .

أما العامل الآخر المتعلق باستغلال كمية المعرفة المتراكمة فيعتمد على الاتصال الجانبي في المنظمة باعتبارها خليط من فرق تطبيق المعرفة التنظيمية التي تتواجد في شبكات واتصالات معقدة بين الوحدات الصغيرة داخل المنظمة . وكل وحدة من هذه الوحدات يكون لها نظام وظيفي محدد . والهدف الرئيسي لهذه الذاكرة التنظيمية والذي ينصب على أعضاء المنظمة المتجمعين من فرق تطبيقية مختلفة يتمثل في أن يكونوا مدركين أين توجد المهارة الكلية المفيدة ، وبمعنى آخر تشير الذاكرة التنظيمية التي القدرة على تحديد المعرفة المتاحة لدي كل فرد ، وماهي المساعدة التي يستطيع تقديمها وتحديد من لديه القدرة على الاستفادة من هذه المساعدة حتى يمكن بناء آلية تنظيمية وسلسلة من العمليات التي تشجع على تدفق المعرفة بشكل يجعل المهام الإدارية تركز على التطور المستمر للبنية التحتية حيث تحدث إدارة المعرفة

(٦) قابلية وسرعة التكيف

أشارت دراسة (Liebwitz, 2008) إلى أن قابلية وسرعة التكيف تعد أحد عناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدراك المعرفة ، وقد أشارت الدراسة إلى الممارسات التالية التي تعكس مدى قدرة المنظمة على سرعة التكيف .

- ١ . توقع الفرص المحتملة في السوق لتقديم منتجات أو خدمات جديدة .
- ٢ . سرعة الاستغلال التجاري للابتكارات الجديدة .
- ٣ . التكيف السريع مع التغيرات غير المتوقعة .
- ٤ . توقع المفاجآت والأزمات قبل حدوثها .
- ٥ . سرعة تعديل الأهداف لمواجهة التغيرات في الصناعة والسوق .
- ٦ . الاستجابة للمتطلبات الجديدة للسوق .
- ٧ . التعلم واتخاذ القرار والتكيف أسرع من المنافسين .

(٧) الإبداع

أشارت دراسة (Awazu, 2004) إلى أن القدرة على الإبداع تمثل أحد العناصر الداعمة لإدارة المعرفة ، وتأخذ عملية الإبداع أشكالاً متعددة من أهمها :

- ١ . ابتكار منتجات وخدمات جديدة .
- ٢ . تقديم فرص جديدة .
- ٣ . تعلم ألا نعيد اختراع العجلة (أي البدء من حيث انتهى الآخرون) .
- ٤ . أن تضيف المنظمة إلي الخبرات الحالية خبرات جديدة بمعدلات أسرع من المنافسين

(٨) بناء الذاكرة المؤسسية

تشير دراسة (Ardichvili , etal , 2006) إلى أن وجود وبناء منهج للمؤسسة معروف لدى الأطراف أصحاب المصلحة يساعد على ارتباط المؤسسة بثقافة خاصة بها ، وتكون معروفة عنها وبها ، ومن أهم الممارسات في هذا المجال - كما أشارت الدراسة - ما يلي :

- ١ . اجذب وتمسك بالموظفين .
- ٢ . تمسك بجعل الأفراد ذوي خبرة .
- ٣ . استحوذ على وشارك بأفضل الممارسات .

(٩) الفعالية التنظيمية الداخلية

أشارت نتائج دراسة (Collins, 2001) إلى أن الفعالية التنظيمية الداخلية تمثل أحد العناصر الهامة للثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة ، وقد أشارت الدراسة إلى الممارسات التالية كمحددات للفعالية التنظيمية الداخلية :

- ١ . المساواة بين جهود التطوير بين الوحدات المختلفة .
- ٢ . تنمية الإحساس بالانتماء للمجتمع وللمنظمة بين العاملين .
- ٣ . تجنب تخطي تطوير مبادئ المساهمة و التعاون .
- ٤ . تمرير عمليات المنظمة الداخلية في مسارها .
- ٥ . تخفيض الزيادة المفرطة في المعلومات والمعرفة .
- ٦ . تنمية المنافع الحالية ومعدلات النمو .
- ٧ . تخفيض دوائر تطوير المنتج .
- ٨ . الاهتمام بتعلم التعاون التدريبي .
- ٩ . معرفة سرعة التحول ومعرفة كيف يتم .
- ١٠ . تحسين الاتصال والتنسيق بين وحدات المنظمة (قلل الناس اللي ينفخوا في النار) .

(١٠) الفعالية التنظيمية الخارجية

أشارت دراسة (Ishida, 2006) إلى أن الفعالية التنظيمية الخارجية تمثل أحد العناصر الهامة للثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة، وقد أشارت الدراسة إلى الممارسات التالية كمحددات للفعالية التنظيمية الخارجية :

- ١ . التوصل إلى معلومات جديدة عن الصناعة والسوق .
- ٢ . الاهتمام الفائق بارتضاء العميل .
- ٣ . الاهتمام الفائق بتطبيق العمل الإلكتروني .
- ٤ . تطبيق إدارة فعالة لعلاقات العملاء .
- ٥ . الاهتمام بالتنمية المتوصلة للذكاء التنافسي .
- ٦ . تقوية إدارة سلسلة الإمداد .
- ٧ . تحسين التحالف الإستراتيجي .

(١١) التفكير الانتقادي

أشارت الدراسة التي قام بها (Brown & Keily, 2001) إلى التفكير الإنتقادي كأحد العناصر الهامة للثقافة التنظيمية والذي يؤثر على دعم مبادئ إدارة المعرفة ، وتشير هذه الدراسة إلى أن هناك أسئلة تعكس درجة الأخذ بالتفكير الإنتقادي في المنظمة وهي :

- ١ . ماهي النتائج والخاتمة ؟
- ٢ . ماهي الأسباب ؟
- ٣ . ماهي الكلمات والعبارات المبهمة ؟
- ٤ . ماهي صراعات القيم والافتراضات ؟

٥. ماهي الافتراضات الوصفية ؟
٦. هل هناك أخطاء في التفكير ؟
٧. ما هي جودة البرهان ؟
٨. هل هناك أسباب خصومة ؟
٩. هل الإحصاءات خادعة ؟
١٠. ماهي المعلومات المحذوفة ولكنها ذات دلالة ؟
١١. ماهو الفرق بين الخاتمة والنتيجة المعقولة الممكنة ؟

(١٢) التفكير الاستراتيجي

يشير التفكير الاستراتيجي إلى نمط الممارسات والعمليات والاتجاهات التي تبنتها إدارة المنظمة ، حيث تركز القرارات الإستراتيجية على محاولة اغتنام الفرص المتوقعة وتجنب التهديدات المحتملة ، ولذلك يجب أن تبدأ القرارات من مستوى الإدارة العليا .

ويري (Liebwitz,2006) أن القرار الاستراتيجي يجب أن يكون نتاجاً لعملية التفكير الإنتقادي ، وأن التفكير الإنتقادي يجب أن يجعل صانع القرار أكثر قدرة على اكتشاف الفجوات وإثبات البراهين ، وأنه في المجتمعات متعددة الثقافات يجب أن يلعب التفكير الإنتقادي دوراً هاماً في صناعة الثقافة التنظيمية بها .

ومن ناحية أخرى يشير (karmr,2001) إلى اختلاف دلالة الممارسات المتشابهة باختلاف الثقافة المجتمعية ، فعلى سبيل المثال ، السلام باليد الثابت في الولايات المتحدة الأمريكية ربما يدل على الثقة بالنفس والتأكد ، في حين أن السلام باليد القوي في أماكن حافة المحيط الهادي ربما يدل على العداء .

ثانياً: الدراسات التي اهتمت بدراسة عملية إدارة المعرفة

اهتم عدد من الباحثين (الزيات ، ٢٠٠٣ ، Lloria , 2008) بدراسة عملية إدارة المعرفة وتطورها ومداخل إدارتها وكيفية تطبيقها. فقد أشار (الزيات ، ٢٠٠٣) إلى أن تطور إدارة المعرفة يمر بخمس مراحل هي :

١. مرحلة المعلومات المتناثرة **Fragment stage** تقوم على ملاحظات نوعية وطرح بعض الأفكار والتجارب الحياتية والدروس المستفادة وبعض الظواهر والأحداث داخل أطر غير تكاملية .

٢. مرحلة المعرفة غير البنائية **Unstructured** يتم فيها مراجعة الملاحظات والأفكار والدروس المستفادة والظواهر والأحداث وضع تصنيفات أقل كفاءة وفعالية لا ترتقي للناثير في بنية المعرفة.

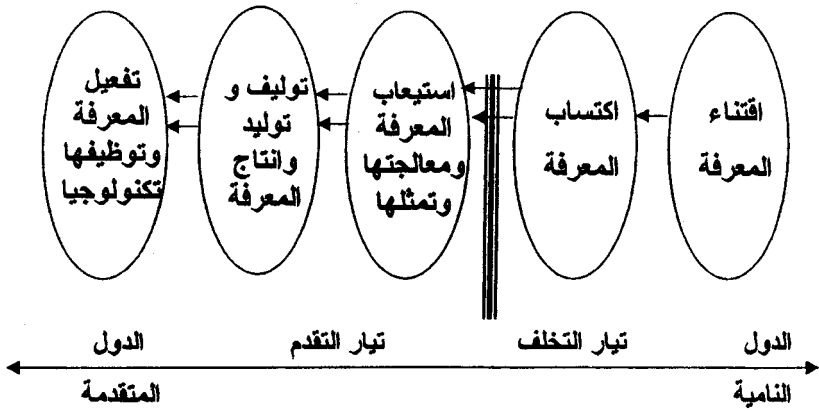
٣. مرحلة المعرفة شبه البنائية **Semi-Structured** يتم فيها تصنيف المعلومات والمعارف تصنيفات جزئية يمكن البناء عليها وتفعيلها على نحو جزئي.

٤. مرحلة المعرفة البنائية **Structured** تقوم على التصنيف والتحليل والقابلية للإسهام في تطوير المجتمع وزيادة كفاءة أصوله وموارده المعرفية وإنتاجيته.

٥. مرحلة المعرفة البنائية الإبداعية **Creative Structured Knowledge** وهي مرحلة تكون بنية المعرفة فيها مهينة للإبداع و تعكس تفعيل لآليات اكتساب المعرفة وتحويلها إلى تكنولوجيا منتجة وفعالة و تؤدي إلى تطوير المجتمع ورفع كفاءته المعرفية وابداعاته.

ويوضح الشكل رقم (٢) كثافة المعرفة وتوزيع بنيتها بين تيار التقدم وتيار التخلف من

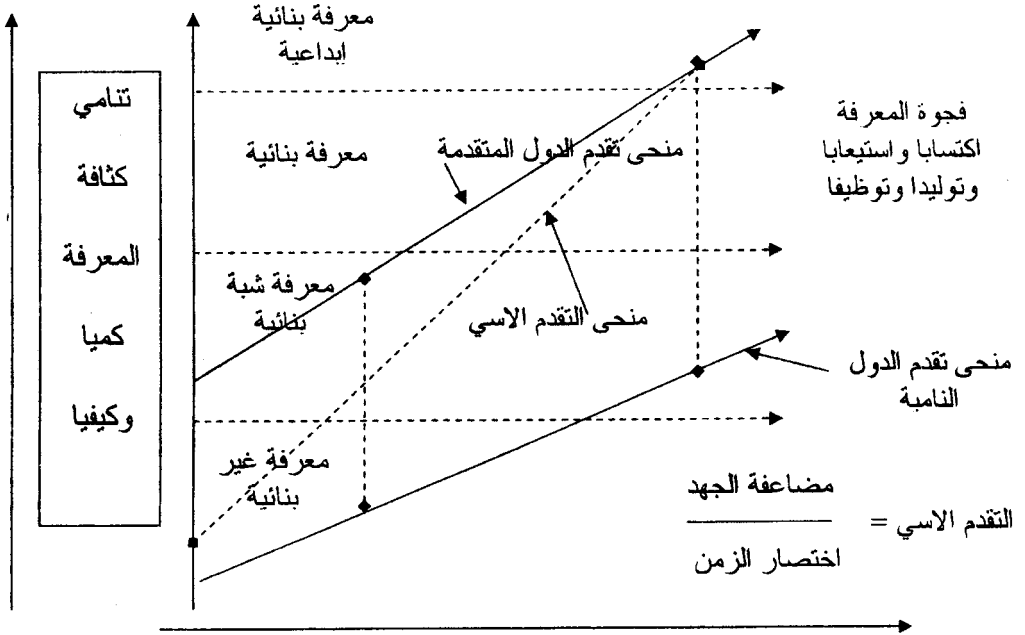
الدول.



شكل (٢) موقف الدول من منظومة اكتساب وتفعيل المعرفة

المصدر : (الزيات ، ٢٠٠٣)

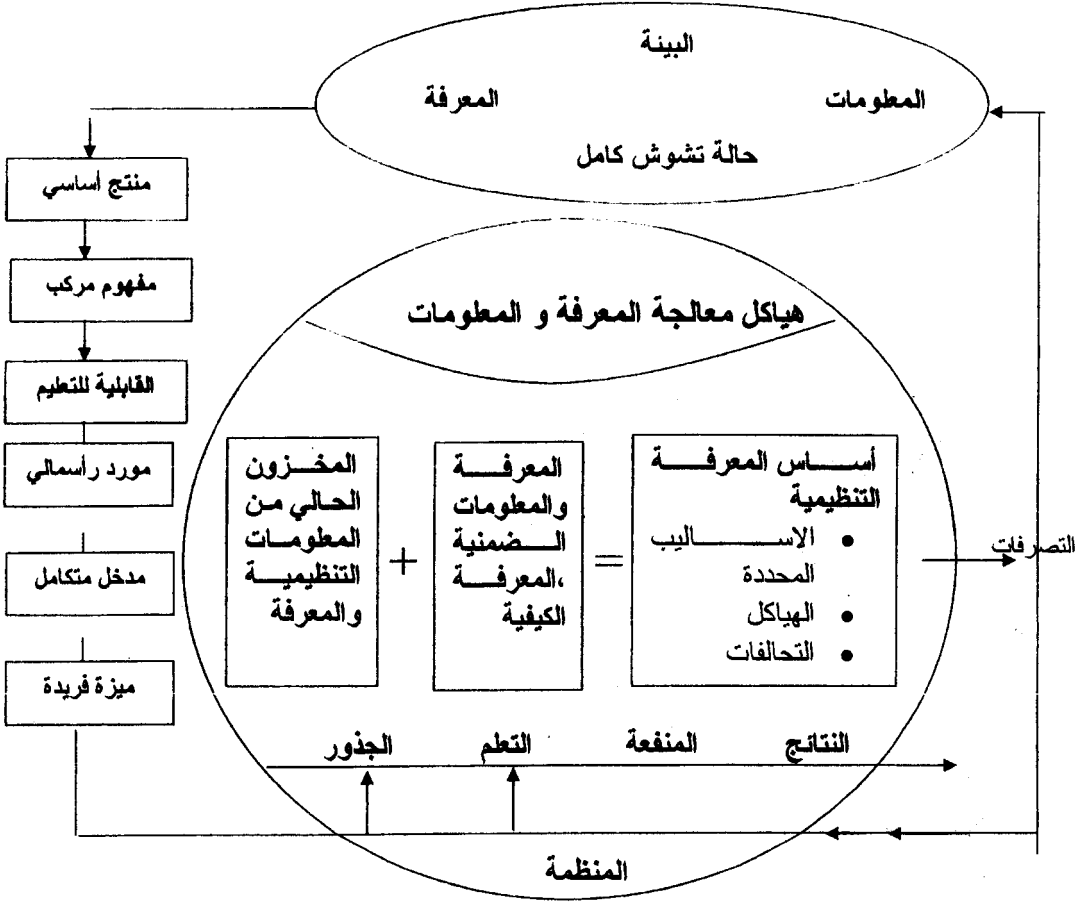
وتشير دراسة الزيات ، ٢٠٠٣ إلى أن الدول النامية تقف عند حدود المعرفة شبه البنائية ، بينما تتجاوز الدول المتقدمة هذه المرحلة وصولاً إلى مرحلة المعرفة الإبداعية. ويوضح الشكل رقم (٣) العلاقة بين تنامي كثافة المعرفة ، ومعدل اكتسابها وتفعيلها ، وتطور فجوة المعرفة بين الدول النامية والدول المتقدمة ، ومنحى التقدم الاسي.



شكل (٣) معدلات اكتساب المعرفة وتفعيلها

كما اهتم بعض الباحثين بدراسة مداخل إدارة المعرفة ، وتميز الدراسات السابقة بين مدخلين أساسيين لإدارة المعرفة هما مدخل المنظمة المعرفية ومدخل المدير المعرفي . ويعتمد مدخل المنظمة المعرفية على أن سلوك المنظمة موجه بالمعرفة ، كما أن نجاحها واستمرارها ونموها رهين بتفعيل عملية إدارة المعرفة ، ويقوم هذا المدخل على افتراض أساسي هو أن المعرفة لها دورة حياة تبدأ باقتناء المعرفة ، فاكتسابها ثم استيعابها ، وتوليدها ، فإنتاجها ثم توظيفها وتطبيقها ، وبينما يتيح العالم المتقدم لدورة المعرفة ان تنمو وتزدهر عبر جميع حلقاتها ومراحلها ، فاننا في عالمنا العربي نقف عند حدود الاكتساب الجزئي غير الفعال لها (الزيات ، ٢٠٠٣) .

ويتعامل هذا المدخل مع المعرفة كمنتج محوري وأصل استراتيجي للمنظمة ، ويتوقف نجاح المنظمة على قدرتها في إدارة معرفتها و يوضح ذلك الشكل التالي . .



الشكل رقم (٤) مدخل المنظمة المعرفية كأحد مدخلي إدارة المعرفة.

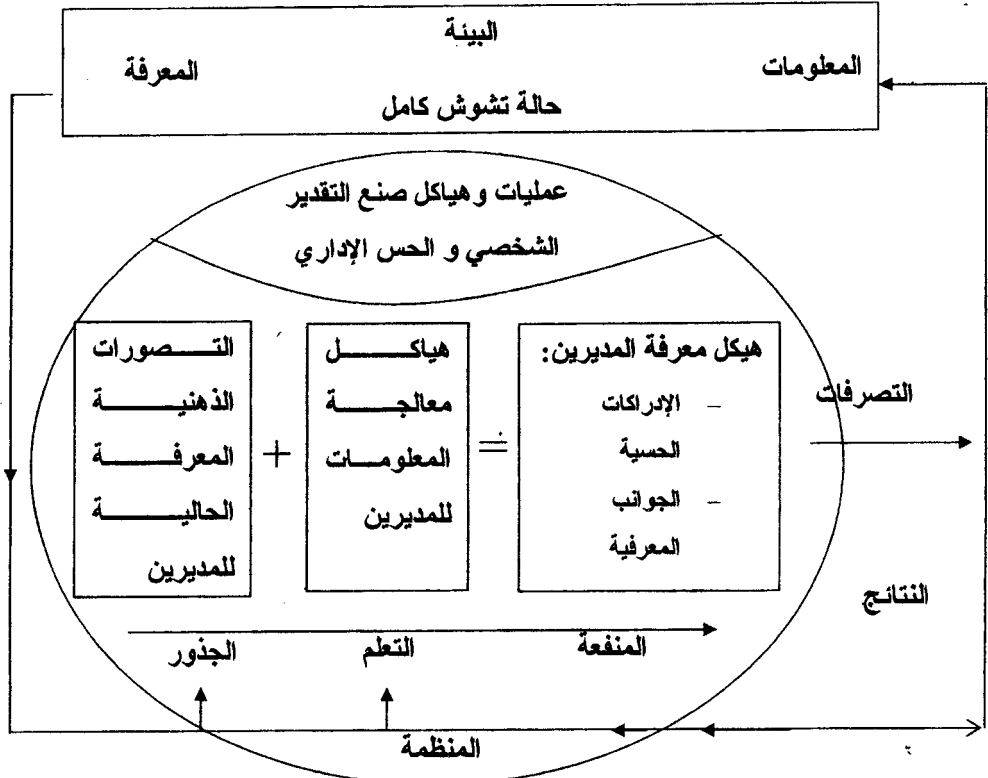
المصدر : (Loudan & Loudan , 2006)

أما مدخل المدير المعرفي فهو نتاج عمل جماعي لعلماء الاجتماع وعلماء النفس المعرفي وخبراء أنظمة المعلومات وعلماء الحاسب الآلي وعلماء الاقتصاد . ويتمثل الافتراض الأساسي لهذا المدخل في أن كفاءة وفعالية المنظمة دالة في صحة التقدير الشخصي للمدير وان المنظمة تفقد كفاءتها وفعاليتها وتقتل في نهاية الأمر إذا كانت التقديرات الشخصية للمديرين خاطئة أو غير دقيقة .

وبالإضافة إلى الافتراض السابق فان هذا المدخل يعتمد أيضاً على مجموعة من الافتراضات الأخرى وهي :

١ . يعمل المديرون على خلق الهياكل المعرفية أو التصورات الذهنية التي تساعد على تحويل تدفق الاحداث - المبهم والمشوش تماما - في البيئة إلى مشاكل قابلة للحل ، إلى جانب أن تلك التصورات الذهنية تمثل الأساس الذي تركز عليه البرامج التنظيمية والسياسات

- للتغلب على المشكلات والمعوقات وتحقيق البقاء . ويقوم المديرين بهذا العمل من خلال استخدام العديد من المرشحات أو الفلاتر لتنقية المعلومات التي يحصلون عليها من البيئة .
٢. يمثل المديرين صانعي قرارات وذوي قدرات على حل المشاكل ، إذ يجب على المديرين صنع عدد وافر من القرارات الصحيحة فائقة السرعة لحل المشاكل التي تواجه المنظمات . ونظراً لأن المديرين يحددون المشاكل للمنظمة ، فإن نجاح المنظمة يمثل بدرجة كبيرة نتاجاً لمدى جودة الكيفية التي يعتمد عليها المديرين في حل المشاكل وصنع القرارات .
٣. المديرين هم معالجي المعلومات ، حيث يتمثل الدور الأساسي للمدير في معالجة المعلومات التي يتم الحصول عليها من البيئات الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة ، وتتم المعالجة باستخدام أنظمة وأدوات تكنولوجيا المعلومات .
٤. يقوم المديرين بخلق هياكل معالجة المعلومات والبرامج والطرق والأساليب المحددة التي تعمل على التصوير الدقيق للبيئات الداخلية طبقاً لهياكل المعرفة الخاصة بالمديرين . فالمعلومات لا تقع على مكتب المدير ببساطة في شكل تدفق عشوائي ، بل إن المعلومات تنتج بمعرفة المدير على أساس تحديده للموقف كما يوضح ذلك الشكل التالي :



شكل رقم (٥) مدخل المدير المعرفي

كما تشير دراسة (Sandra,1992) إلى تنوع مجالات وتنوع أوجه تأثير الثقافة على المنظمة ، من أهمها ما يلي :

١. التوجيه Direction

فالثقافة قد تدفع المنظمة نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيداً عنها ، كما أن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة إيجابية) . قد تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية).

٢. الانتشار Pervasiveness

يشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك بها الأفراد في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم ، ويعتبر تبنى ثقافة المنظمة بشكل كثيف ومتسع الأساس للثقافة القوية.

٣. القوة Strength

تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها في أعضاء المنظمة ، فالعديد من المنظمات السياسية تمتلك قوة إرغام على أعضائها ، ولكن توجد منظمات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الإرغام.

٤. المرونة Flexibility

تسمح الثقافة المرنة للمنظمة بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة.

٥. الالتزام Commitment

تؤثر ثقافة المنظمة أيضاً في درجة الالتزام التي يظهرها أفرادها ، ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أفراد المنظمة مستعدين لبذل الجهد وإظهار الولاء والانتماء للمنظمة ولتحقيق أهدافها ، وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق مناخ في المنظمة يؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا .

٦. إدارة المعرفة Knowledge management

تؤثر الثقافة التنظيمية في إدراك المنظمة للمعرفة واستيعابها وكيفية إدارتها ومدى تبنى المنظمة لمنهج وممارسات تعكس الأخذ بمبادئ إدارة المعرفة .

ثالثاً : الدراسات التي اهتمت بطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

تناول كثير من الباحثين كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة أو مشاركة

المعرفة. Knowledge management or Knowledge management sharing ،

فقد تناول (Lichtenstein & Brain ,2006) عملية تقديم الخدمة التعليمية في استراليا

ووجدا ان ثقافة مشاركة المعرفة لايمكن النظر اليها بمعزل عن الثقافة الاستراتيجية التنظيمية

والهيكل التنظيمي . كما قام (Lietai,2006) بفحص المؤسسات الصناعية في الصين وأشارت الدراسة إلي وجود ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة ، كما ان لهذا الارتباط تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.

كما قام (Lee, 2006) بإجراء دراسة على ٤٢ مؤسسة في كوريا ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي الودي وثقافة المنظمة يرتبطان بشكل قوي بالأداء المرتفع لإدارة المعرفة .

وفي دراسة (Ardichvili etal ,2006) تم اختبار أثر الثقافة التنظيمية للمصانع على استراتيجيات مشاركة المعرفة في كل من الصين وروسيا والبرازيل وتبين أن القيم والثقافة المفضلة للعاملين تؤثر على نجاح إدارة المعرفة ونظامها في منطقة أو دولة معينة .

كما قام (Awazu ,2004) بتناول تطبيق إدارة المعرفة من ثنانيا السياق العالمي وأشار إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة و الثقافة التنظيمية غير الرسمية . كذلك قام بعض الباحثين بدراسة طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية على مستوى المنظمة والمجتمع المحلي والقومي ، حيث تناول (Roman , 2004) تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح إدارة المعرفة في حكومة الولايات المتحدة الأمريكية والمنظمات الغير هادفة للربح ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نجاح إدارة المعرفة يرتبط ارتباطاً قوياً بتحقيق التوافق الصحيح **Right Match** بين الثقافة التنظيمية للمنظمة ككل والثقافة التنظيمية على المستوى المحلي والقومي .

كما يشير أحد الرواد في هذا المجال (Schein , 1985) إلى أن الثقافة التنظيمية كمعكدة تتكون من ثلاث طبقات (مستويات) ، الطبقة العليا تمثل الحقائق الراسخة ، والطبقة الوسطى تمثل القيم المستبعدة ، بينما تمثل الطبقة الدنيا الاعتقادات الراسخة ، وأشار الي وجود تأثير إيجابي لجميع مستويات الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.

وتشير دراسة (Andriesson,2007) إلى وجود علاقة بين الاستعارات **Metaphor** وإدارة المعرفة حيث تؤثر الاستعارات بشكل غير مباشر على تشخيص المشاكل والحلول المقترحة وتناول القضايا المتعلقة بإدارة المعرفة ، ولذلك يجب على الباحث عند التعامل مع إدارة المعرفة سواء من خلال جهد تطبيقي أو بحثي أن يحدد الاستعارات الأساسية المستخدمة ، ويقدم (Andriesson,2007) نماذج لهذه الاستعارات التي تم التوصل إليها من خلال مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال .

وأشار النجار ، ٢٠٠٠ إلي معوقات مجتمع المعرفة التي تؤثر في أداء المنظمة وفي قرارات المديرين ، ويمكن توضيحها من خلال الجدول التالي :

جدول (١)

معوقات مجتمع المعرفة

<p>(٣) الاتصالات</p> <ul style="list-style-type: none"> - خطوط التليفون (٦,٢ مليون خط عام ٩٩/٨٩) - خطوط الفاكس (٣٦ ألف خط) - خطوط التلكس (عام ٩٩/٩٨) - خطوط التليفون المحمول (نصف مليون) - خفض تكلفة الاشتراكات الدولية ٥٠%: 	<p>(٢) الإنترنت</p> <ul style="list-style-type: none"> - الشبكة - عدد المستخدمين - الإستخدامات (التجارة الإلكترونية) 	<p>(١) البرامجيات</p> <ul style="list-style-type: none"> - جاهزة Shrink Pack - حسب الطلب - تطبيقات المحتوى - نظم المعلومات الجغرافية GIS - المكاتب الإلكترونية
<p>(٦) شبكة Digital Backbone</p> <ul style="list-style-type: none"> - لائحة الإتصال بالإنترنت - تحرير خدمات الإتصال والمعلومات - زيادة فعالية وكفاءة ديناميكية التعاملات 	<p>(٥) إنشاء صندوق للتنمية التكنولوجية والمعلوماتية</p> <ul style="list-style-type: none"> - تشجيع شركات البرامجيات - تحسين الخدمات - المجتمع الشبكي 	<p>(٤) الربط بالأقمار الصناعية</p> <ul style="list-style-type: none"> - نقل الصوت والبيانات بسرعة ٢ ميجابايت/ث - خدمة ISDN - نقل المعلومات بنظام Frame Relay - شبكات الألياف الضوئية - إطلاق القمر الصناعي Nile Sat
<p>(٨) التوجهات</p> <ul style="list-style-type: none"> - المنافسة العالمية - تخفيض الجمارك - المواصفات القياسية 	<p>(٧) استراتيجية التطبيق</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعديل التشريعات - تنمية الموارد المدربة - تشجيع القطاع الخاص 	<p>(٧) استراتيجية التطبيق</p> <ul style="list-style-type: none"> - تعديل التشريعات - تنمية الموارد المدربة - تشجيع القطاع الخاص

المصدر : النجار ، فريد راغب ، ٢٠٠٠

ويميز (السلمي ، ٢٠٠٠) بين كل من الإدارة بالمعرفة وإدارة المعرفة ، حيث يشير إلي أن

الإدارة بالمعرفة تتطلب الالمام ببعض المفاهيم الأساسية وهي :

١. عصر المعلومات
٢. الانتقال إلي عصر المعرفة
٣. مجتمع المعرفة

٤. انتاجية المعرفة
٥. الادارة بالمعرفة
٦. نموذج تخليق المعرفة
٧. مفهوم ومصادر المعرفة
٨. منهج الإدارة بالمعرفة
٩. نموذج الفجوة المعرفية

ويمكن توضيح المقصود ببعض المفاهيم السابقة ، في ضوء اهداف الدراسة الحالية على النحو التالي :

١. عصر المعلومات

يطلق البعض على الفترة الحالية عصر المعلومات حيث أنها تتميز بالآتي:

- الانتاج الكبير المتسارع للمعلومات ، وارتباط انتاجها بالمستخدمين لها في شبكات محلية وإقليمية وعالمية هي ذاتها متشابكة.
- بروز الأنشطة الفكرية (الذهنية) Intellect في تأثيرها الواضح على المنظمات والأنشطة في مختلف المجالات.
- الاستثمار المكثف لنتاج الفكر الانساني المتمثل في البحوث والدراسات والتحليلات الفكرية والمبتكرات المستحدثة في مختلف آليات معالجة متطلبات الحياة.

٢. الانتقال إلى عصر المعرفة

يتميز عصر المعرفة بالاهتمام بالعلم والبحث العلمي كركيزة أساسية في المنظومة العالمية الجديدة وأصبح نتاج العقل الانساني وتراكم الابداع العلمي والتقني. ويعبر (Drucker, 1995) عن تلك التحولات المؤدية إلى بزوغ سيطرة المعرفة (تدرجاً وانتقالاً من عصر المعلومات) كما يلي :

- ان المعيار الاهم لتقييم المدير هو مدى صعوبة عمله ، وحجم و نوع المعلومات التي يستخدمها وينتجها
- أن المعلومات تحل محل السلطة الآن
- لا يكفي المدير معرفة ما حوله ، بل ايضاً معرفة نفسه Self Knowledge
- ان العالم الان يتحول من نظام يقوم على الامر(السلطة) إلى نظام يقوم على المعرفة.

ويميز (Nonaka I& Takeuchi, 1995) بين نوعين من المعرفة

المعرفة المعلنة Explicit Knowledge

وهي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الرياضية كالمعادلات والادلة والكتابات المختلفة ، وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الافراد بشكل معلن

المعرفة الذاتية (الكامنة) Tacit Knowledge

وهي المعتقدات والاتجاهات والمدرجات والقيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للانسان والتي تمثل حصيلة مفاهيمه وتجاربه وخبراته المختزنه داخله والتي يصعب التعبير عنها لغوياً او تناقلها بين الافراد بشكل رسمي معلن. وفي رأي الكاتبان فان هناك حركة وتفاعل يتمان باستمرار بين الفرد والمنظمة وبين نوعي المعرفة المعلنة والكامنة يشكلان عملية مستمرة تؤدي الي تكوين معرفة تنظيمية هي الاساس في توجيه كافة الأنشطة المعرفية بالمنظمة ، ومن ثم المورد الحقيقي لانتاج الثروة في المنظمات المعاصرة.

٣. مجتمع المعرفة

في مجتمع المعرفة ستكون الأنشطة المعرفية Knowledge هي أساس إنتاج الثروة Wealth Creating وأهم أدواتها هما "الانتاجية Productivity ، والابتكار Innovation وستكون المهارة الإدارية الأساسية هي كيفية توظيف المعرفة في استخدامات مفيدة ومن هنا ستكون في مجتمع المعلومات.

٤. منهج الإدارة بالمعرفة

يتبلور منهج الإدارة بالمعرفة في الخطوات التالية :

أ. تجميع المعرفة من مصادرها المختلفة وتنسيقها في معرفة تنظيمية متكاملة للمساعدة في فهم وإدراك حقائق الموقف وطبيعة الأوضاع السائدة (To get to Know what is going on)

ب. تحليل المعارف المتاحة ، ومحاولة الكشف عن المتغيرات والعلاقات بينها ، واتجاهات سلوكها المستقبلية ، وتأثيرات ذلك كله على فرص المنظمة وقدرتها ومركزها التنافسي ، ويتم ذلك بتكوين فرضيات تستند إلي الركائز المعرفية المتاحة.

ج. اختيار الفرضيات للتحقق من تناسقها وتكاملها وانسجامها مع منطق الامور وديقتها في توصيف الواقع والكشف عن المحتمل (أي اختبار صحة الفرضيات ويتم هذا الاختبار بتحقيق مزيد من المعرفة التنظيمية (وهنا تبدو عادة فرص البحث عن مصادر جديدة للمعرفة خارج المنظمة).

د. تشكيل الفرضيات التي يثبت صحتها (أو عدم خطاها) والمعرفة المساندة لها من مفاهيم وتقنيات ونظم جديدة(أي معرفة جديدة) لتكون هي الاساس للعمل الإداري في المنظمات.

٥. نموذج الفجوة المعرفية (نموذج السلمي)

يرى (السلمي، ٢٠٠١) ان نقص المعرفة في مجال معين هو في ذاته الدافع للبحث عن المعرفة والاستزادة منها وتخليق الجديد منهل، ومن ثم زيادة التراكم المعرفي في هذا المجال ، وعلى العكس سنلاحظ ان وفرة المعرفة في مجال ما ستكون عاملا على التراخي في بذل مزيد من الجهد للإستزادة المعرفية، إلى أن تنشأ الحالة الجديدة التي يستشعر فيها الباحثون أو المستفيدون من تلك المعرفة بنقص أو عدم كفاية (أو عدم ملائمة) المتاح منها ، لتبدأ دورة بحث جديدة.

تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى الآتي :

أولاً: وجود اتفاق بين كثير من الباحثين على العناصر التالية كمحددات لخصائص الثقافة

التنظيمية وهي :

١. الحوار المتعدد الأوجه
٢. اللغة السائدة في المنظمة
٣. استقلال الفرد في العمل اليومي
٤. السياق التنظيمي المشترك
٥. قابلية وسرعة التكيف
٦. استغلال كثلة المعلومات المتركمة
٧. الإبداع
٨. بناء الذاكرة المؤسسية
٩. الفعالية التنظيمية الداخلية
١٠. الفعالية التنظيمية الخارجية
١١. التفكير الانتقادي
١٢. التفكير الاستراتيجي

وتشير هذه الدراسات إلى بعض الممارسات التي تعكس مدى وجود كل عنصر من العناصر السابقة في المنظمة ، ومن ثم اعتمد الباحث على هذه الممارسات في قياس خصائص الثقافة التنظيمية (على النحو الموضح في ملاحق الدراسة).

ثانياً : بالنسبة لإدارة المعرفة أشارت الدراسات إلى أهم الممارسات التي تعكس المكونات

الفرعية لإدارة المعرفة وهي التكوين - التبادل - الدمج ، وذلك على النحو التالي :

(١) الممارسات التي تعكس عملية تكوين المعرفة

- أ. يهتم الأفراد بابتكار طرق جديدة للأداء .
- ب. يهتم الأفراد بالحصول على كل ما هو جديد في مجال النشاط .
- ج. يهتم كل فرد بتكوين حصيلة خاصة به من المعارف
- د. تهتم المنظمة بتجميع المعارف الفردية و يمكن استخدامها في تطوير العمل

(٢) الممارسات التي تعكس عملية تبادل المعرفة

- أ. يهتم كل فرد بنقل كل ما لديه من معرفة إلى الآخرين في المنظمة.
- ب. يهتم كل فرد بالحصول على ما لدى الآخرين من معارف .
- ج. يهتم كل فرد بتكوين حصيلة معرفية ذاتية نتيجة لتبادل المعارف مع الآخرين .
- د. يهتم كل فرد بتكوين مخزون معرفي تراكمي كحصيلة لما لديه وما أضيف لديه من الآخرين

(٣) الممارسات التي تعكس عملية دمج المعرفة

- أ. تهتم المنظمة بتطبيق المعارف الجديدة التي تم تكوينها أو الحصول عليها .
- ب. تهتم المنظمة بالبحث عن المعارف والخدمات التي تقدمها وتقوم بتطبيقها .
- ج. تهتم المنظمة بتجريب كل ما هو جديد لمحاولة تعميمه .
- د. تمنح المنظمة مكافآت مجزية لمن يقوم بتطبيق المعارف الجديدة في مجال عملية دمج المعرفة
- هـ. وجود مركز بحوث يهتم بتجميع واختبار فرص تطبيق الافكار الجديدة .

ثالثاً : تميز الدراسات بين مدخلين أساسيين لإدارة المعرفة هما مدخل المدير المعرفي والذي

يعتمد على وجود بعض المديرين الذين يعملون كقاطرة تقود المنظمة إلى تطبيق إدارة المعرفة ، ومدخل المنظمة المعرفية الذي يعتمد على أن تكون المنظمة ككل موجهة بالمعرفة .

رابعاً : لم تشر الدراسات السابقة عن مدى وجود اختلاف في التأثير النسبي لعناصر الثقافة التنظيمية على عملية إدارة المعرفة باختلاف الأنظمة النوعية في المنظمة كالإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية ، على الرغم من توقع وجود اختلاف نتيجة لاختلاف طبيعة النشاط والممارسات في كل نظام فرعي .

خامساً : لم تحسم نتائج الدراسات السابقة كثير من القضايا المثارة حول طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة ، وأيضاً لم تحدد اتجاه التأثير بين كل من المتغيرين ، ومن ثم تحاول الدراسة الحالية اختبار بعض الفروض البحثية في هذا المجال .

الدراسة الميدانية

مجتمع الدراسة

اتبع الباحث أسلوب الحصر الشامل ، حيث شملت الدراسة العاملين في وظائف إدارية في مختلف المستويات القيادية في إحدى المؤسسات الخدمية التي تعمل في محافظة البحيرة وتقدم خدمات غير ملموسة ولا تهدف إلي تحقيق الربح ، حيث كان مجتمع الدراسة ونسبة الإستجابة على النحو التالي :

جدول (٢)

توزيع مجتمع الدراسة

القطاع النوعي												الوظيفة
موارد بشرية			تمويل			تسويق			انتاج			
نسبة	الاستجابة	العدد	النسبة	الاستجابة	العدد	النسبة	الاستجابة	العدد	النسبة	الاستجابة	العدد	
١٠٠ %	١	١	%١٠٠	١	١	%١٠٠	١	١	%١٠٠	١	١	رئيس قطاع
%٦٧	٤	٤	%٦٦	٤	٦	%١٠٠	٤	٤	%٨٠	٤	٥	مدير عام
%٧٥	٥	٦	%٧٥	٦	٨	%١٠٠	٧	٧	%٨٣	٥	٦	الدرجة الممتازة
%٧٥	٨	٨	%٧٥	١٥	٢٠	%٨٠	١٢	١٥	%٨٣	١٠	١٢	مدير إدارة
%٨٠	١٢	١٤	%٨٠	٢٠	٢٥	%٩٠	١٨	٢٠	%٨٠	١٢	١٥	رئيس قسم
		٣٢		٣٩	٦٠		٤٢	٤٧		٣٢	٣٩	الاجمالي

قياس المتغيرات

اهتمت الدراسة الميدانية بقياس المتغيرات التالية :

١. خصائص الثقافة التنظيمية
٢. خصائص عملية إدارة المعرفة في المنظمة
٣. مدخل في إدارة المعرفة في المنظمة

و تضمن مقياس الثقافة التنظيمية الممارسات التي تعكس مستوى الثقافة التنظيمية في المنظمة على ان يعطي المستقصى منه القيمة (٥) لأعلى مستوى ، و القيمة (١) لادنى مستوى ، وتم توزيع العبارات التي تعكس خصائص الثقافة التنظيمية على النحو التالي (ملحق رقم ١) :

رقم العبارات	عناصر الثقافة التنظيمية
١ ← ٥	١. الحوار المتعدد الأوجه
٦ ← ١٠	٢. اللغة السائدة في المنظمة
١١ ← ١٤	٣. استقلال الفرد في العمل اليومي
١٥ ← ٢١	٤. السياق التنظيمي المشترك
٢٢ ← ٢٨	٥. قابلية وسرعة للتكيف
٢٩ ← ٣٢	٦. الإبداع
٣٣ ← ٣٥	٧. بناء الذاكرة المؤسسية
٣٦ ← ٤٥	٨. الفعالية التنظيمية الداخلية
٤٦ ← ٥٢	٩. الفعالية التنظيمية الخارجية
٥٣ ← ٦٢	١٠. التفكير الانتقادي

كذلك تم تصميم مقياس للتعرف على مستوى إدارة المعرفة في المنظمة في ضوء ما اشارت اليه الدراسات السابقة في هذا المجال حيث تضمن المقياس الممارسات التي تعكس مستوى إدارة المعرفة في المنظمة على ان يعطي المستقصى منه القيمة (٥) لاطلى مستوى و القيمة (١) لادنى مستوى وتم توزيع العبارات التي تعكس عناصر إدارة المعرفة على النحو التالي (ملحق رقم ٢)

رقم العبارات	إدارة المعرفة
١ ← ٤	١. تكوين المعرفة
٥ ← ٨	٢. تبادل المعرفة
٩ ← ١٣	٣. دمج المعرفة

كذلك تم تصميم مقياس للتعرف على إدراك المديرين للمدخل المستخدم في إدارة المعرفة في المنظمة ، وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة تميز الدراسة الحالية بين مدخلين لإدارة المعرفة هما مدخل المنظمة المعرفية ومدخل المدير المعرفي .

- ويتم التعرف على مدخل المنظمة المعرفية من خلال الممارسات التالية في المنظمة :
١. مدى وجود نظام متكامل وشامل لإدارة المعرفة (تكوين المعرفة - تبادل المعرفة - دمج المعرفة).
 ٢. مدى التعامل مع إدارة المعرفة باعتبارها عملية متكاملة لها دورة حياة متفق عليها .
 ٣. مدى الإعتقاد بأن نجاح المنظمة وتقدمها مرتبط بفعالية نظام إدارة المعرفة في المنظمة.
 ٤. مدى الإعتقاد بأن إدارة المعرفة هي اصل استراتيجي وميزة تنافسية للمنظمة.
- بينما يتم التعرف على مدخل المدير المعرفي من خلال مدى وجود الممارسات التالية في المنظمة
١. يوجد عدد من المديرين في المنظمة لهم حس وإدراك معرفي متميز .
 ٢. هؤلاء المدديرون يعملون كقاطرة تقود المنظمة للأخذ بمنهج إدارة المعرفة .
 ٣. يقوم هؤلاء المدديرون بتحويل تدفق الأحداث إلي مواقف قابلة للحل ، ويضعون حلول جاهزة ومبتكرة للمشاكل المتوقعة.
 ٤. فعالية المنظمة مرتبطة بصحة النماذج والتصورات الذهنية التي يضعها هؤلاء المدديرون عن مستقبل المنظمة.

ويفاضل المستقصى منه بين العنصر الأول من المجموعة الأولى والعنصر الأول من المجموعة الثانية وهكذا ، على أن يعطي ثلاث درجات في حالة الموافقة المطلقة على عنصر معين ، بينما يعطي درجتان للعنصر الذي يتمتع بأفضلية نسبية ، ويعطي درجة واحدة للعنصر الأقل تفضيلاً (انظر ملحق رقم ٣)

وللتأكد من مدى صدق المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة ، تم إيجاد معامل ألفا كرنباخ لهذه المتغيرات ، وكانت النتائج على النحو التالي :

أولاً : عناصر الثقافة التنظيمية

تم إيجاد معامل ألفا كرنباخ لعناصر الثقافة التنظيمية ، وكانت النتائج على النحو التالي :

نتائج تحليل صدق وملاءمة المقياس المستخدم لقياس عناصر الثقافة التنظيمية

المعنوية	معامل ألفا كرنباخ	عناصر الثقافة التنظيمية
%١	٠,٦٢٦	١. الحوار المتعدد الأوجه
%١	٠,٧١٢	٢. اللغة الساندة في المنظمة
%١	٠,٧٢٥	٣. استقلال الفرد في العمل اليومي
%١	٠,٨١٢	٤. السياق التنظيمي المشترك
%٥	٠,٧١١	٥. قابلية وسرعة التكيف
%١	٠,٧١٦	٦. استغلال كثلة المعلومات المترجمة
%١	٠,٧٢٠	٧. الابداع
%٥	٠,٨١٣	٨. بناء الذاكرة المؤسسية
%١	٠,٧١٥	٩. الفعالية التنظيمية الداخلية
%١	٠,٧٢٠	١٠. الفعالية التنظيمية الخارجية
%٥	٠,٧١٨	١١. التفكير الاستراتيجي
%١	٠,٨٢٧	١٢. التفكير الانتقادي

ثانياً : عناصر إدارة المعرفة

تم إيجاد معامل ألفا كرنباخ لعناصر إدارة المعرفة ، وكانت النتائج على النحو التالي :

جدول (٤)

نتائج تحليل صدق وملاءمة

المقياس المستخدم لقياس عناصر إدارة المعرفة

المعنوية	معامل ألفا كرنباخ	العنصر
%١	٠,٨٢٥	١. تكوين المعرفة
%١	٠,٧١٢	٢. تبادل المعرفة
%١	٠,٧٣٦	٣. دمج المعرفة

وتشير النتائج إلى صدق وملاءمة المقياس المستخدم لقياس كل من عناصر الثقافة التنظيمية وعناصر إدارة المعرفة ، حيث كانت جميع معاملات ألفا أكبر من ٠,٥ .

كذلك تم ايجاد معامل الارتباط بيرسون بين كل من عناصر الثقافة التنظيمية وبعضها البعض ، وكذلك عناصر إدارة المعرفة وبعضها البعض ، وكانت النتائج على النحو التالي :

جدول (٥)

معاملات الارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية

	١٢	١١	١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١
١	٠,٢٣	٠,٢٢	٠,٢٦	٠,٣٥	٠,٢٣	٠,٢١	٠,٣٤	٠,٣٢	٠,١٥	٠,٢٥	٠,٢١	١
٢	٠,٤١	٠,٣٩	٠,٢٤	٠,٢٣	٠,٤٢	٠,٢٧	٠,٢٦	٠,١٥	٠,١٢	٠,٤١	١	
٣	٠,٢٢	٠,٢٤	٠,٣٧	٠,٢٤	٠,١٥	٠,٢٧	٠,٢٤	٠,٣٣	٠,٢٥	١		
٤	٠,٢٣	٠,٢٦	٠,٤٥	٠,٣٦	٠,٣٥	٠,٣٨	٠,٣٦	٠,٤٢	١			
٥	٠,٤٣	٠,٣٧	٠,٤٣	٠,٣٧	٠,٢٥	٠,٤٨	٠,٢٦	١				
٦	٠,٣٦	٠,٣٨	٠,٣٤	٠,٤٢	٠,٦٨	٠,٤٢	١					
٧	٠,٣٨	٠,٢٥	٠,٣٣	٠,٤٣	٠,٢٧	١						
٨	٠,٢٧	٠,٣٥	٠,٤٥	٠,٣١	١							
٩	٠,٤٣	٠,٣٦	٠,٤٢	١								
١٠	٠,٤٢	٠,٣٧	١									
١١	٠,٧٢	١										
١٢	١											

وتشير نتائج التحليل إلى وجود ارتباط قوي $> ٠,٥$ بين كل من التفكير الاستراتيجي والتفكير الانتقادي (٠,٧٢) وبين استخدام كتلة المعرفة المتراكمة وبناء اذاكرة المؤسسة (٠,٦٨) ، ولذلك تم استبعاد عنصري التفكير الاستراتيجي واستخدام كتلة المعلومات المتاحة من الدراسة .

جدول (٦)

معاملات الارتباط بين عناصر إدارة المعرفة

	٣	٢	١
١	٠,٣٧٦	٠,٤٢٥	١
٢	٠,٤٣٦	١	
٣	١		

وفي ضوء النتائج السابقة تبين أن جميع معاملات الارتباط بين جميع عناصر المعرفة (التكوين - التبادل - الدمج) أقل من ٠,٥

اختبار الفروض

الفرض الأول : تختلف الأهمية النسبية لعناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المنظمة .

وللتأكد من مدى صحة هذا الفرض تم إيجاد معامل الارتباط بين كل من عناصر الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة ، وكانت النتائج على النحو التالي :

جدول (٧)

معاملات الارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

المعنوية	معامل الارتباط	عناصر الثقافة التنظيمية
%١	٠,٨٢٥	١. الحوار المتعدد الأوجه
%٥	٠,٦١٢	٢. اللغة السائدة في المنظمة
%٤	٠,٧١٣	٣. استقلال الفرد في العمل اليومي
%٨	٠,٥٩٧	٤. السياق التنظيمي المشترك
%٩	٠,٨١١	٥. قابلية وسرعة التكيف
%٦	٠,٦٦٨	٦. الإبداع
%٢	٠,٧٢٠	٧. بناء الذاكرة المؤسسية
%٧	٠,٨٧٦	٨. الفعالية التنظيمية الداخلية
%١٠	٠,٩٠٨	٩. الفعالية التنظيمية الخارجية
%٣	٠,٧١٩	١٠. التفكير الانتقادي

كذلك تم إيجاد تحليل الانحدار المتدرج **Stepwise Regression** باعتبار إدارة المعرفة

متغير تابع ، لتحديد أثر كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة .

جدول (٨)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج بين عناصر الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

الترتيب	مستوى المعنوية	R ² المتجمع	R ² معامل التحديد	عناصر الثقافة التنظيمية
١	%٤	٠,٢١١	٠,٢١١	١. الحوار المتعدد الأوجه
٥	%٦	٠,٢٥٢	٠,٠٤٣	٢. اللغة الساندة في المنظمة
٤	%٩	٠,٢٩٣	٠,٠٤١	٣. استقلال الفرد في العمل اليومي
٨	%٢	٠,٣١٣	٠,٠٢	٤. السياق التنظيمي المشترك
٩	%١٠	٠,٣٢٦	٠,٠١٣	٥. قابلية وسرعة التكيف
٦	%٣	٠,٣٥١	٠,٠٢٥	٦. الإبداع
٢	%٥	٠,٥٣٣	٠,١٨٢	٧. بناء الذاكرة المؤسسية
٧	%٧	٠,٥٥٩	٠,٠٢٦	٨. الفعالية التنظيمية الداخلية
١٠	%١	٠,٥٧٨	٠,٠١٩	٩. الفعالية التنظيمية الخارجية
٣	%٨	٠,٧٠١	٠,١٢٣	١٠. التفكير الانتقادي

وتشير النتائج السابقة إلى أن عناصر الثقافة التنظيمية تفسر ٧٠,١% من مستوى إدارة

المعرفة في المنظمة ، لذلك يمكن تقسيم عناصر الثقافة التنظيمية إلى مجموعتين هما :

المجموعة الأولى : تشمل العناصر الأكثر تأثيراً في إدارة المعرفة في المنظمة وهي:

١. الحوار المتعدد الأوجه

٢. بناء الذاكرة المؤسسية

٣. التفكير الانتقادي

٤. استقلال الفرد في العمل اليومي

٥. اللغة الساندة في المنظمة

المجموعة الثانية : تمثل عناصر الثقافة التنظيمية الأقل دعماً لإدارة المعرفة وهي :

١. الإبداع

٢. الفعالية التنظيمية الداخلية

٣. الفعالية التنظيمية الخارجية

٤. السياق التنظيمي المشترك

٥. قابلية وسرعة التكيف

ويمكن تفسير ذلك بالآتي :

١. الفهم الخاطئ لأبعاد وطبيعة عملية الإبداع ، وهي ظاهرة تعاني منها المنظمات المصرية ، حيث يسود الاعتقاد بأن الإبداع يعني تقديم شيء جديد تماماً بينما يجب إدراك أن الإبداع يأخذ أشكالاً مختلفة مثل التعديل والإضافة والتطوير والتنويع الخ .
 ٢. الفهم الخاطئ لمفهوم الفعالية والخلط بينه وبين الكفاءة ، وغياب الرؤية الشاملة وعدم القدرة على تبني السلوك المبادر .
 ٣. تأخر ردود الأفعال الذي يؤدي إلى تفاقم الأخطاء وعدم اقتناص الفرص التي تظهر في البيئة ، وكذلك بطء التكيف معها .
 ٤. كل هذه العوامل جعلت عناصر هامة تؤثر تأثيراً متواضعاً في إدارة المعرفة في حين يفترض أن يكون لها تأثير أقوى من ذلك .
- الفرض الثاني : يختلف التأثير النسبي لعناصر الثقافة التنظيمية باختلاف المكونات الفرعية لإدارة المعرفة وهي (تكوين المعرفة - تبادل المعرفة - دمج المعرفة) .
- وللتأكد من مدى صحة هذا الفرض قام الباحث بإيجاد معامل الارتباط بين كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية والعناصر الفرعية المكونة لعملية إدارة المعرفة ، وكانت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي :

جدول (٩)

معاملات الارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية والمكونات الفرعية لإدارة المعرفة

عناصر الثقافة التنظيمية	تكوين المعرفة	تبادل المعرفة	دمج المعرفة
١. الحوار المتعدد الأوجه	٠,٧٥	٠,٨	٠,٦٨
٢. اللغة الساندة في المنظمة	٠,٦١	٠,٧٢	٠,٦٢
٣. استقلال الفرد في العمل اليومي	٠,٦٣	٠,٧٣	٠,٦٧
٤. السياق التنظيمي المشترك	٠,٥٤	٠,٥٦	٠,٥٥
٥. قابلية وسرعة التكيف	٠,٥٨	٠,٥١	٠,٥٢
٦. الإبداع	٠,٧٢	٠,٦١	٠,٦٥
٧. بناء الذاكرة المؤسسية	٠,٦٨	٠,٧٢	٠,٦٤
٨. الفعالية التنظيمية الداخلية	٠,٥٢	٠,٥٣	٠,٥٢
٩. الفعالية التنظيمية الخارجية	٠,٥٧	٠,٥٢	٠,٥٦
١٠. التفكير الانتقادي	٠,٧١	٠,٧٥	٠,٧٧

وتشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى وجود ارتباط طردي بين عناصر الثقافة التنظيمية والعناصر الفرعية لإدارة المعرفة ، حيث كانت جميع معاملات الارتباط موجبة وأكبر من ٠,٥ وبمستوى معنوية يتراوح ما بين ١% و ١٠% .

كذلك تم تطبيق تحليل الانحدار المتدرج بين كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية والمكونات الفرعية لإدارة المعرفة (التكوين - التبادل - الدمج) ، وذلك لتحديد مدى تأثير عناصر الثقافة التنظيمية على هذه المكونات كلاً على حده وكانت النتائج على النحو التالي :

أولاً: تكوين المعرفة

يوضح الجدول التالي التأثير النسبي لعناصر الثقافة التنظيمية على عملية تكوين المعرفة .

جدول (١٠)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لأثر عناصر الثقافة التنظيمية

الترتيب	R ² المتجمع	معامل R ² التحديد	عناصر الثقافة التنظيمية
١	٠,١٢٥	٠,١٢٥	١. الحوار المتعدد الأوجه
٦	٠,١٦٦	٠,٠٤١	٢. اللغة الساندة في المنظمة
٨	٠,١٧٧	٠,٠١١	٣. استقلال الفرد في العمل اليومي
٩	٠,١٨٦	٠,٠٠٩	٤. السياق التنظيمي المشترك
١٠	٠,١٩٤	٠,٠٠٨	٥. قابلية وسرعة التكيف
٢	٠,٢٩١	٠,٠٩٧	٦. الإبداع
٣	٠,٣٨٦	٠,٠٩٥	٧. بناء الذاكرة المؤسسية
٤	٠,٤٧٦	٠,٠٩٠	٨. الفعالية التنظيمية الداخلية
٧	٠,٥٠٨	٠,٠٣٢	٩. الفعالية التنظيمية الخارجية
٥	٠,٥٩٠	٠,٠٨٢	١٠. التفكير الانتقادي

وتشير النتائج الموضحة بالجدول السابق إلى الآتي :

- (١) تفسر خصائص الثقافة التنظيمية ٥٩% من عملية تكوين المعرفة.
- (٢) تتمثل عناصر الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً ودعماً لعملية تكوين المعرفة في المنظمة فيما يلي :

- أ- الحوار المتعدد الأوجه .
- ب- الإبداع .
- ج- بناء الذاكرة المؤسسية .
- د- الفعالية التنظيمية الداخلية .
- هـ- التفكير الانتقادي .

(٣) تتمثل عناصر الثقافة التنظيمية الأقل تأثيراً ودعمًا لإدارة المعرفة فيما يلي:

- أ- اللغة السائدة في المنظمة .
- ب- الفعالية التنظيمية الخارجية .
- ج- استقلال الفرد في العمل اليومي .
- د- السياق التنظيمي المشترك .
- هـ- قابلية وسرعة التكيف .

(٤) يلاحظ وجود اختلاف في تأثير عنصر الإبداع كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على عملية

إدارة المعرفة ، حيث يكون له تأثير أقوى في مرحلة التكوين مقارنة بتأثيره على مستوى إدارة المعرفة ككل ، ويمكن تفسير ذلك انتشار الإبداع الفردي مقارنة بممارسات عملية الإبداع الجماعي في المنظمات المصرية ، ويتوافق ذلك مع طبيعة عملية تكوين المعرفة حيث تبدأ بأفكار إبتكارية تتبع من الفرد .

(٥) يحتل الحوار متعدد الأوجه الترتيب الأول في دعم والتأثير على عملية تكوين المعرفة وهذا يعكس الدور الحقيقي لهذا العنصر في تنمية الأفكار وتوفير المعلومات التي تؤدي الي نشأت الأبداع والإبتكار وتنامي الافكار .

ثانياً : تبادل المعرفة

يوضح الجدول التالي التأثير النسبي لعناصر الثقافة التنظيمية على عملية تبادل المعرفة .

نتائج تحليل الاحدار المتدرج بين عناصر الثقافة التنظيمية وتبادل المعرفة

الترتيب	R ² المتجمع	معامل R ² التحديد	عناصر الثقافة التنظيمية
٢	٠,١٩٨	٠,١٩٨	١. الحوار المتعدد الأوجه
٣	٠,٢٨٧	٠,٠٨٩	٢. اللغة الساندة في المنظمة
٦	٠,٤٩٨	٠,٢١١	٣. استقلال الفرد في العمل اليومي
٦	٠,٥٧٣	٠,٠٧٥	٤. السياق التنظيمي المشترك
١٠	٠,٥٨٥	٠,٠١٢	٥. قابلية وسرعة التكيف
٧	٠,٦٤٢	٠,٠٥٧	٦. الابداع
٤	٠,٧٢٩	٠,٠٨٧	٧. بناء الذاكرة المؤسسية
٥	٠,٨١١	٠,٠٨٢	٨. الفعالية التنظيمية الداخلية
٩	٠,٨٤٦	٠,٠٣٥	٩. الفعالية التنظيمية الخارجية
٨	٠,٨٩٣	٠,٠٤٧	١٠. التفكير الانتقادي

وتشير النتائج الموضحة بالجدول السابق إلى الآتي :

- (١) تقسر خصائص الثقافة التنظيمية ٨٩,٣% من عملية تبادل المعرفة.
- (٢) تمثل عناصر الثقافة التنظيمية التالية أكثر عناصر الثقافة التنظيمية تأثيراً ودعمًا وتأييداً لعملية تبادل المعرفة في المنظمة :
 - أ. استقلال الفرد في العمل اليومي .
 - ب. الحوار المتعدد الأوجه .
 - ج. اللغة الساندة في المنظمة .
 - د. بناء الذاكرة المؤسسية .
 - هـ. الفعالية التنظيمية الداخلية .
- (٣) تتمثل عناصر الثقافة التنظيمية الأقل تأثيراً ودعمًا لعملية تبادل المعرفة فيما يلي :
 - أ. السياق التنظيمي المشترك
 - ب. الابداع
 - ج. التفكير الانتقادي

د. الفعالية التنظيمية الخارجية

هـ. قابلية وسرعة التكيف

ويمكن تفسير ذلك على النحو التالي :

١. تمثل هذه النتائج نتيجة منطقية تعكس المقومات اللازمة لنجاح عملية تبادل المعرفة مثل استقلال الفرد في العمل اليومي والحوار المتعدد الأوجه واللغة المشتركة الساندة وكذلك وجود ذاكرة مؤسسية ومناخ تنظيمي داخلي فعال .
٢. تأخر مساهمة الإبداع في مرحلة التبادل يتوقع أن يرتبط بعوامل سلوكية سلبية مثل عدم الثقة بالآخر ، وغياب الشفافية ، والرغبة في حجب و احتكار المعلومة .
٣. يأتي دور التفكير الانتقادي في مرتبة متأخرة نتيجة الإدراك السلبي للانتقادات التي توجه للفرد ، وحساسية طرح الأسئلة ، والخلط بين المنافسة والصراع ، والفهم الخاطئ للاختلاف في الرأي وكلها مظاهر سائدة لدى العاملين في المنظمات المصرية .

ثالثاً : دمج المعرفة

يوضح الجدول التالي الأهمية النسبية لتأثير عناصر الثقافة التنظيمية على عملية دمج

المعرفة .

جدول (١٢)

نتائج تحليل الاحتمال بين عناصر الثقافة التنظيمية ودمج المعرفة

الترتيب	R ² المتجمع	R ² معامل التحديد	عناصر الثقافة التنظيمية
١	٠,١٣٥	٠,١٣٥	١. الحوار المتعدد الأوجه
٨	٠,١٩١	٠,٠٥٦	٢. اللغة الساندة في المنظمة
٩	٠,٢٤٣	٠,٠٥٢	٣. استقلال الفرد في العمل اليومي
٧	٠,٣١٨	٠,٠٧٥	٤. السياق التنظيمي المشترك
٢	٠,٤٤٣	٠,١٢٥	٥. قابلية وسرعة التكيف
٤	٠,٥٤١	٠,٠٩٨	٦. الإبداع
٦	٠,٦٢٢	٠,٠٨١	٧. بناء الذاكرة المؤسسية
١٠	٠,٦٣٤	٠,٠١٢	٨. الفعالية التنظيمية الداخلية
٣	٠,٧٤٦	٠,١١٢	٩. الفعالية التنظيمية الخارجية
٥	٠,٨٣٣	٠,٠٨٥	١٠. التفكير الانتقادي

وتشير النتائج الموضحة بالجدول السابق إلى الآتي :

- (١) تفسر خصائص الثقافة التنظيمية ٨٣,٣% من عملية دمج المعرفة.
(٢) تتمثل عناصر الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً ودعمًا لعملية دمج المعرفة في المنظمة فيما يلي :

- أ. الحوار المتعدد الأوجه .
- ب. قابلية وسرعة التكيف .
- ج. الفعالية التنظيمية الخارجية .
- د. الابداع .
- هـ. التفكير الانتقادي .

- (٣) تتمثل عناصر الثقافة التنظيمية الأقل تأييداً ودعمًا لعملية دمج المعرفة في المنظمة فيما يلي

- أ. بناء الذاكرة المؤسسية .
- ب. السياق التنظيمي المشترك .
- ج. اللغة السائدة في المنظمة .
- د. استقلال الفرد في العمل اليومي .
- هـ. الفعالية التنظيمية الداخلية .

ويمكن تفسير هذه النتائج على النحو التالي :

١. صعود التأثير النسبي لبعض عناصر الثقافة التنظيمية يعكس طبيعة متطلبات هذه المرحلة من عملية إدارة المعرفة ، حيث تنطوي على ترجمة الأفكار إلى واقع فعلي وممارسات عملية تأخذ شكل تقديم سلع أو خدمات جديدة أو تطوير لما هو قائم وأيضاً دخول قطاعات جديدة ، ويتطلب ذلك وجود الحوار والقدرة على التكيف والفعالية التنظيمية الخارجية والابداع والتفكير الانتقادي الذي يساعد في تقييم ما تم من ممارسات والتأكد من أن الاداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة.
٢. انخفاض التأثير النسبي لبعض العناصر (مثل الفعالية التنظيمية الداخلية) لا يعني عدم أهميتها ، وإنما يعني أن لها دور أكبر في المراحل السابقة من إدارة المعرفة (التكوين - والتبادل)
٣. تساهم الثقافة التنظيمية في التأثير الإيجابي على إدارة المعرفة ، ولكن يجب تحديد المساهمة النسبية وفق طبيعة ظروف المنظمة مما يساعد في زيادة فعالية التأثير ، كما يجب التأكد من ان الاختلاف في التأثير النسبي لعناصر الثقافة التنظيمية على العناصر الفرعية لإدارة المعرفة هو اختلاف حقيقي ومعنوي ولذلك تم ايجاد معامل الارتباط

المتعدد بين ترتيب تأثير عناصر الثقافة التنظيمية على المكونات الفرعية لإدارة المعرفة. وكانت "ر" أقل من ٠,٥. كما تم إيجاد تحليل التباين احادي الاتجاه وكانت قيمة "ف" المحسوبة (١٢,٤٦) في حين كانت قيمة "ف" الجدولية (٩,٦٥) مما يشير إلى وجود فروق معنوية في ترتيب الأهمية النسبية لأثر الثقافة التنظيمية على المكونات الفرعية لإدارة المعرفة.

الفرض الثالث : يختلف التأثير النسبي لخصائص الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة باختلاف المتغيرات الموقفية التالية :

١. المستوى الإداري .

٢. المدخل المستخدم في إدارة المعرفة .

٣. طبيعة النشاط .

وللتأكد من مدى صحة هذا الفرض ، قام الباحث بتقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية :

الفرض الفرعي الأول : يختلف التأثير النسبي لخصائص الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة باختلاف المستوى الإداري.

الفرض الفرعي الثاني : يختلف التأثير النسبي لخصائص الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة باختلاف المدخل الذي تعتمد عليه المنظمة في إدارة المعرفة.

الفرض الفرعي الثالث : يختلف التأثير النسبي لخصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة باختلاف طبيعة النشاط .

الفرض الفرعي الأول

يختلف التأثير النسبي لخصائص الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

باختلاف المستوى الإداري

للتأكد من مدى صحة هذا الفرض تم تحديد ترتيب تأثير عناصر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المستويات الادارية المختلفة وهي (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة الدنيا) ، وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول التالي :

ترتيب التأثير النسبي لعناصر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

ترتيب التأثير النسبي للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المستويات الإدارية المختلفة			عناصر الثقافة التنظيمية
مستوى الإدارة الدنيا	مستوى الإدارة الوسطى	مستوى الإدارة العليا	
١	٢	٨	١. الحوار المتعدد الأوجه
٢	٤	٦	٢. اللغة السائدة في المنظمة
٣	٣	٧	٣. استقلال الفرد في العمل اليومي
٨	١	١٠	٤. السياق التنظيمي المشترك
٦	١٠	٣	٥. قابلية وسرعة التكيف
٤	٩	٢	٦. الإبداع
٧	٦	٥	٧. بناء الذاكرة المؤسسية
٥	٥	٩	٨. الفعالية التنظيمية الداخلية
٩	٧	٤	٩. الفعالية التنظيمية الخارجية
١٠	٨	١	١٠. التفكير الانتقادي

وتشير النتائج الموضحة بالجدول السابق إلى الآتي :

أولاً : صحة الفرض الفرعي الأول : حيث تم إيجاد معامل الارتباط المتعدد وتحليل التباين للتأكد من معنوية الفروق في ترتيب التأثير النسبي للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المستويات الإدارية الثلاثة (الدنيا - الوسطى - العليا) ، وتشير النتائج إلى وجود فروق معنوية ، حيث كانت قيمة معامل الارتباط $> 0,0$ ، كما كانت قيمة " ف " الجدولية (٨,٩٥) وقيمة " ف " المحسوبة (١٥,٣) .

ثانياً : تتمثل عناصر الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً ودعمًا لإدارة المعرفة في المستويات الإدارية المختلفة في العناصر التالية :

١. التفكير الانتقادي - في مستوى الإدارة العليا

٢. الإبداع

٣. قابلية وسرعة التكيف

٤. الفعالية التنظيمية الخارجية

٥. بناء الذاكرة المؤسسية

- ١ . في مستوى الإدارة الوسطى . السياق التنظيمي المشترك
٢ . الحوار المتعدد الأوجه
٣ . استقلال الفرد في العمل اليومي
٤ . اللغة السائدة في المنظمة
٥ . الفعالية التنظيمية الداخلية

- في مستوى الإدارة الدنيا
١ . الحوار المتعدد الأوجه
٢ . اللغة السائدة في المنظمة
٣ . استقلال الفرد في العمل اليومي
٤ . الإبداع
٥ . الفعالية التنظيمية الداخلية

ثالثاً : تتمثل عناصر الثقافة التنظيمية الأقل تأثيراً ودعماً لإدارة المعرفة في المستويات الإدارية المختلفة في العناصر التالية :

- في مستوى الإدارة العليا
١ . اللغة السائدة في المنظمة
٢ . استقلال الفرد في العمل اليومي
٣ . الحوار المتعدد الأوجه
٤ . الفعالية التنظيمية الداخلية
٥ . السياق التنظيمي المشترك

- في مستوى الإدارة الوسطى
١ . بناء الذاكرة المؤسسية
٢ . الفعالية التنظيمية الخارجية
٣ . التفكير الانتقادي
٤ . الإبداع
٥ . قابلية وسرعة التكيف

- في مستوى الإدارة الدنيا
١ . قابلية وسرعة التكيف
٢ . بناء الذاكرة المؤسسية
٣ . السياق التنظيمي المشترك
٤ . الفعالية التنظيمية الخارجية
٥ . التفكير الانتقادي

يختلف التأثير النسبي لخصائص الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة باختلاف المدخل الذي تعتمد عليه المنظمة في إدارة المعرفة.

للتأكد من مدى صحة هذا الفرض تم تحديد ترتيب تأثير عناصر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في ظل مدخل المدير المعرفي ومدخل المنظمة المعرفية ، وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول التالي :

جدول (١٤)

ترتيب التأثير النسبي لعناصر الثقافة التنظيمية في ضوء مدخلي إدارة المعرفة

ترتيب التأثير النسبي للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في ظل		عناصر الثقافة التنظيمية
مدخل المنظمة المعرفية	مدخل المدير المعرفي	
١	٤	١ . الحوار المتعدد الأوجه
٢	٥	٢ . اللغة السائدة في المنظمة
٤	١	٣ . استقلال الفرد في العمل اليومي
٣	٧	٤ . السياق التنظيمي المشترك
٦	٦	٥ . قابلية وسرعة التكيف
٩	٢	٦ . الإبداع
٨	٨	٧ . بناء الذاكرة المؤسسية
٥	٩	٨ . الفعالية التنظيمية الداخلية
٧	١٠	٩ . الفعالية التنظيمية الخارجية
١٠	٣	١٠ . التفكير الانتقادي

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق الي الاتي :

أولاً: صحة الفرض الثاني : حيث قام الباحث بإيجاد تحليل التباين ومعامل الارتباط للتأكد من مدى صحة وجود فروق معنوية في تأثير خصائص الثقافة التنظيمية في ضوء المدخل المستخدم في إدارة المعرفة . وتشير النتائج الي وجود فروق معنوية ، حيث كانت قيمة "ف" المحسوبة (٥,٣٢١) أكبر من قيمة " ف" الجدولية (٣,١٢) وكانت قيمة معامل الارتباط أقل من ٠,٥ .

ثانياً: تتمثل عناصر الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً في ظل مدخل المدير المعرفي:

- ١- استقلال الفرد في العمل اليومي
- ٢- الإبداع
- ٣- التفكير الانتقادي
- ٤- الحوار المتعدد الأوجه
- ٥- اللغة السائدة في المنظمة

ثالثاً: تتمثل عناصر الثقافة التنظيمية الأقل تأثيراً في ظل مدخل المدير المعرفي :

- ١- قابلية وسرعة التكيف
- ٢- السياق التنظيمي المشترك
- ٣- بناء الذاكرة المؤسسية
- ٤- الفعالية التنظيمية الداخلية
- ٥- الفعالية التنظيمية الخارجية

رابعاً: تتمثل عناصر الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً في ظل مدخل المنظمة المعرفية :

- ١- الحوار المتعدد الأوجه
- ٢- اللغة السائدة في المنظمة
- ٣- السياق التنظيمي المشترك
- ٤- استقلال الفرد في العمل اليومي
- ٥- الفعالية التنظيمية الداخلية

خامساً: تتمثل عناصر الثقافة التنظيمية الأقل تأثيراً في ظل مدخل المنظمة المعرفية:

- ١- قابلية وسرعة التكيف
- ٢- الفعالية التنظيمية الخارجية
- ٣- بناء الذاكرة المؤسسية
- ٤- الإبداع
- ٥- التفكير الانتقادي

الفرض الفرعي الثالث

يختلف التأثير النسبي لخصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة باختلاف طبيعة النشاط .

للتأكد من مدى صحة هذا الفرض تم ايجاد ترتيب التأثير النسبي لكل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في ظل القطاعات النوعية الرئيسية في المنظمة وهي الانتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية ، وكانت النتائج على النحو التالي :

جدول (١٥)

ترتيب تأثير عناصر الثقافة التنظيمية

على إدارة المعرفة في القطاعات النوعية الرئيسية في المنظمة

قطاع الموارد البشرية	القطاع المالي	قطاع التسويق	قطاع الانتاج	عناصر الثقافة التنظيمية
١	٨	١	٤	١- الحوار المتعدد الأوجه
٢	٩	٨	٥	٢- اللغة السائدة في المنظمة
٣	٧	٦	١	٣- استقلال الفرد في العمل اليومي
٤	٦	٧	٦	٤- السياق التنظيمي المشترك
٦	٣	٤	٧	٥- قابلية وسرعة التكيف
٥	١٠	٢	٢	٦- الابداع
٧	٥	٩	٨	٧- بناء الذاكرة المؤسسية
٨	٤	١٠	٣	٨- الفعالية التنظيمية الداخلية
١٠	١	٣	٩	٩- الفعالية التنظيمية الخارجية
٩	٢	٥	١٠	١٠- التفكير الانتقادي

وتشير النتائج الموضحة في الجدول السابق الي الآتي :

أولاً : صحة الفرض الفرعي الثالث : حيث قام الباحث قام الباحث بإيجاد تحليل التباين ومعامل الارتباط المتعدد للتأكد من مدى صحة وجود فروق معنوية في تأثير خصائص الثقافة التنظيمية في ضوء قطاع النشاط النوعي في المنظمة . وتشير النتائج إلى وجود فروق معنوية ، حيث كانت قيمة " ف " المحسوبة (٨,٢١) أكبر من قيمة " ف " الجدولية (٦,٣٢) .
ثانياً : كانت عناصر الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على إدارة المعرفة في القطاعات النوعية الرئيسية في المنظمة على النحو التالي:

١. استقلال الفرد في العمل اليومي

-قطاع الإنتاج

٢. الابداع

٣. الفعالية التنظيمية الداخلية
٤. الحوار المتعدد الأوجه
٥. اللغة الساندة في المنظمة

- قطاع التسويق

١. الحوار المتعدد الأوجه
٢. الإبداع
٣. الفعالية التنظيمية الخارجية
٤. قابلية وسرعة التكيف
٥. التفكير الانتقادي

- القطاع المالي

١. الفعالية التنظيمية الخارجية
٢. التفكير الانتقادي
٣. قابلية وسرعة التكيف
٤. الفعالية التنظيمية الداخلية
٥. بناء الذاكرة المؤسسية

- قطاع الموارد البشرية

١. الحوار المتعدد الأوجه
٢. اللغة الساندة في المنظمة
٣. استقلال الفرد في العمل اليومي
٤. السياق التنظيمي المشترك
٥. الإبداع

ثالثاً: كانت عناصر الثقافة التنظيمية الأقل تأثيراً على إدارة المعرفة في قطاعات النشاط النوعية

الرئيسية في المنظمة على النحو التالي :

- قطاع الإنتاج

١. السياق التنظيمي المشترك
٢. قابلية وسرعة التكيف
٣. بناء الذاكرة المؤسسية
٤. الفعالية التنظيمية الخارجية
٥. التفكير الانتقادي

- قطاع التسويق

١. استقلال الفرد في العمل اليومي
٢. السياق التنظيمي المشترك
٣. اللغة الساندة في المنظمة

٤. بناء الذاكرة المؤسسية
٥. الفعالية التنظيمية الداخلية
١. السياق التنظيمي المشترك
٢. استقلال الفرد في العمل اليومي
٣. الحوار المتعدد الأوجه
٤. اللغة الساندة في المنظمة
٥. الإبداع

- القطاع المالي

١. قابلية وسرعة التكيف
٢. بناء الذاكرة المؤسسية
٣. الفعالية التنظيمية الداخلية
٤. التفكير الانتقادي
٥. الفعالية التنظيمية الخارجية

- قطاع الموارد البشرية

تشير مراجعة نتائج اختبار الفرض الثالث الي الآتي :

- أولاً : لا توجد عناصر للثقافة التنظيمية لها نفس التأثير النسبي القوي على إدارة المعرفة في بغض النظر عن المستوى الإداري إلا أنه يوجد عناصر لها تأثير متقارب في مستوي الإدارة الدنيا والوسطى مثل الحوار المتعدد الأوجه و الفعالية التنظيمية الداخلية
- ثانياً : لا توجد عناصر للثقافة التنظيمية لها نفس التأثير النسبي الضعيف على إدارة المعرفة في بغض النظر عن المستوى الإداري إلا أنه يوجد عناصر لها تأثير متقارب في مستوي الإدارة الدنيا والوسطى مثل بناء الذاكرة المؤسسية .
- ثالثاً : لا توجد عناصر للثقافة التنظيمية لها نفس التأثير النسبي بغض النظر عن المدخل الذي تعتمد عليه المنظمة في إدارة المعرفة ولكن يوجد بعض العناصر التي لها تأثير متقارب مثل الحوار المتعدد الأوجه و استقلال الفرد في العمل اليومي
- رابعاً : يوجد تفاوت واضح في التأثير النسبي في بعض العناصر باختلاف المدخل المستخدم في إدارة المعرفة مثل التفكير الانتقادي مما يتطلب مزيد من الدراسة للتأكد من دقة هذه النتائج.
- خامساً : لا توجد عناصر للثقافة التنظيمية لها نفس التأثير النسبي في القطاعات النوعية المختلفة في حين يحتل عنصر الإبداع نفس التأثير النسبي في قطاعي الانتاج والتسويق ويحتل الحوار المتعدد الأوجه نفس التأثير النسبي في قطاعي الموارد البشرية والتسويق مما يعكس أهمية عنصرَي الإبداع والإتصال في التأثير الإيجابي في عملية إدراك المعرفة .

اهتمت الدراسة الحالية بالتعرف على طبيعة العلاقة بين خصائص الثقافة التنظيمية وعملية إدارة المعرفة في المنظمة ، وتعاملت الدراسة مع ثلاثة أنواع من المتغيرات وحاولت اختبار ثلاثة فروض رئيسية هي:

الفرض الأول : تختلف الأهمية النسبية لعناصر الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المنظمة

الفرض الثاني : يختلف التأثير النسبي لعناصر الثقافة التنظيمية باختلاف المكونات الفرعية لإدارة المعرفة وهي (تكوين المعرفة – تبادل المعرفة – دمج المعرفة)

الفرض الثالث : يختلف التأثير النسبي لخصائص الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة باختلاف المتغيرات الموقفية الآتية : (المستوى الإداري - المدخل المستخدم في إدارة المعرفة - طبيعة النشاط النوعي في المنظمة)

وتوصلت الدراسة إلى صحة الفروض السابقة ، حيث كانت النتائج على النحو التالي :

أولاً : تؤثر عناصر الثقافة التنظيمية بدرجات متفاوتة على عملية إدارة المعرفة ككل ، ويتطلب ذلك من المديرين اعطاء اهتمام متزايد لتدعيم والعمل على تنمية هذه الخصائص في المنظمة ، وهذه الخصائص هي (مرتبة تنازلياً حسب قوة تأثيرها النسبي على إدارة المعرفة) :

١. الحوار المتعدد الأوجه
٢. اللغة السائدة في المنظمة
٣. استقلال الفرد في العمل اليومي
٤. السياق التنظيمي المشترك
٥. قابلية وسرعة التكيف
٦. الإبداع
٧. بناء الذاكرة المؤسسية
٨. الفعالية التنظيمية الداخلية
٩. الفعالية التنظيمية الخارجية
١٠. التفكير الانتقادي

ثانياً : تؤثر خصائص الثقافة التنظيمية بدرجات متفاوتة على العناصر الفرعية لإدارة المعرفة (تكوين المعرفة – تبادل المعرفة- دمج المعرفة) ، وأشارت نتائج اختبار الفروض إلى أن ترتيب التأثير النسبي على هذه العناصر كان على النحو التالي :

ترتيب التأثير النسبي لخصائص

الثقافة التنظيمية على المكونات الفرعية لإدارة المعرفة

الدمج	التبادل	التكوين	عناصر الثقافة التنظيمية
١	٢	٢	١. الحوار المتعدد الأوجه
٨	٣	٣	٢. اللغة السائدة في المنظمة
٩	١	١	٣. استقلال الفرد في العمل اليومي
٧	٦	٦	٤. السياق التنظيمي المشترك
٢	١٠	١٠	٥. قابلية وسرعة التكيف
٤	٧	٧	٦. الابداع
٦	٤	٤	٧. بناء الذاكرة المؤسسية
١٠	٥	٥	٨. الفعالية التنظيمية الداخلية
٣	٩	٩	٩. الفعالية التنظيمية الخارجية
٥	٨	٨	١٠. التفكير الانتقادي

ثالثاً : يختلف تأثير خصائص الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة باختلاف المستوى الإداري ،

حيث يزداد تأثير بعض الخصائص كلما اتجهنا إلي مستوى الإدارة العليا ، بينما يزداد تأثير بعض العناصر الأخرى كلما اتجهنا إلي المستويات الإدارية الأدنى .

رابعاً : يختلف تأثير خصائص الثقافة التنظيمية باختلاف المدخل المستخدم في إدارة المعرفة

حيث يزداد تأثير بعض العناصر في ظل الإعتماد على مدخل المنظمة المعرفية بينما يزداد تأثير بعض العناصر الأخرى في ظل الإعتماد على مدخل المدير المعرفي .

خامساً : يختلف تأثير خصائص الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة باختلاف قطاع النشاط

النوعي في المنظمة حيث يختلف التأثير النسبي لخصائص الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في قطاع الإنتاج عنها في قطاع التمويل أو قطاع التسويق أو قطاع الموارد البشرية.

سادساً : في ضوء النتائج السابقة يمكن الإشارة الي أنه لا يوجد عنصر وحيد من عناصر الثقافة

التنظيمية له أفضلية مطلقة من حيث قوة تأثيره ودعمه لعملية إدارة المعرفة في المنظمة ، ومن

ثم يتطلب الأمر اعطاء الإهتمام المناسب لكل عنصر حسب خصائص الموقف والمتمثلة في

المستوى الإداري، وخصائص النشاط النوعي الذي تطبق فيه إدارة المعرفة، ثم إدراك المديرين

للمدخل المستخدم في إدارة المعرفة وذلك في ضوء ما أشارت اليه نتائج الدراسة الحالية

مقترحات لدراسات لاحقة

في ضوء طبيعة ومنهج ونتائج الدراسة الحالية يقترح الباحث ما يلي :

أولا التوسع الراسي للدراسة: اهتمت الدراسة الحالية بتحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة ككل و أيضا مدى الاختلاف في تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة باختلاف المستوى الإداري ومدخل إدارة المعرفة وقطاع النشاط النوعي ، في حين تشير نتائج اختبار الفرضين الأول والثاني إلي أهمية دراسة مدى الاختلاف في طبيعة هذه العلاقة على مستوى المكونات الفرعية لإدارة المعرفة (تكوين المعرفة - تبادل المعرفة - دمج المعرفة).

ثانيا : التوسع الأفقي للدراسة: اهتمت الدراسة بالتركيز على منظمات حكومية تقدم خدمات ولا تهدف إلي تحقيق ربح ، في حين ان النتائج قد تختلف عندما يتم دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في منظمات القطاع الخاص أو المنظمات الصناعية التي تهدف إلي تحقيق الربح .

ثالثا : تشير الدراسات السابقة إلي وجود متغيرات أخرى من المتوقع أن تؤثر وتدعم ادارة المعرفة مثل تصميم الوظيفة ، ودور الدولة ، ونمط إدارة الحياة الوظيفية للفرد ، وروية الفرد لمستقبله الوظيفي بصفة عامة والمؤسسة التي ينتمي إليها بصفة خاصة ، و من ثم فان تناول هذه المتغيرات بالدراسة يساعد في تكوين فروض أكثر شمولاً و دقة عن فرص تدعيم إدارة المعرفة.

رابعا : تبين من الدراسة الميدانية والمقابلات الشخصية مع مفردات الدراسة وكذلك تحليل الاستجابات التي تم الحصول عليها ، وجود قصور في فهم المصطلحات والمعاني المرتبطة بإدارة المعرفة، وهذا يتطلب دراسة قومية تهدف إلي التعريف بمفهوم وطبيعة إدارة المعرفة والادراك الصحيح للاستعارات والمفاهيم التي يتم استعارتها من العلوم المختلفة .

خامسا : اهتمت الدراسة الحالية بالتعرف على خصائص الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في وظائف إدارية ، ويقترح الباحث أن تشمل الدراسات اللاحقة التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات الحالية من وجهة نظر العاملين في وظائف تنفيذية ووظائف معاونة وأيضاً الأطراف أصحاب المصلحة

أولاً: المراجع العربية

- الزيانت ، فتحي مصطفى ، اقتصاد المعرفة و دوره في تحديث الصناعة العربية ، المؤتمر العلمي السنوي التاسع عشر الدولي ، جامعة المنصورة ، ابريل ، ٢٠٠٣ .
- السلمي ، على ، الإدارة بالمعرفة ، المؤتمر العلمي الثاني ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الاعمال للجنة العلمية الدائمة لإدارة الاعمال ، اللجنة العلمية لإدارة الأعمال ، ابريل ، ٢٠٠٠ .
- النجار ، فريد راغب ، انعكاسات التجارة الإلكترونية على طبقة الإدارة ومجتمع الشركات ، المؤتمر العلمي الثاني ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الاعمال للجنة العلمية الدائمة لإدارة الاعمال ، اللجنة العلمية لإدارة الأعمال ، ابريل ، ٢٠٠٠ .
- على ، نبيل ، الثقافة العربية وعصر المعلومات ، مجلة عالم المعرفة ، العدد ٢٦٥ ، يناير ٢٠٠١ .

ثانياً : المراجعة الأجنبية

- Andriesson , D .G . 2007. " Knowledge as love; how metaphors direct the way we manage knowledge in organizations " , In Proceedings of the 5th Critical *Management Society Conference*, 11–13 July, Critical Management Society, Manchester, UK.
- _____ . 2008 . " Stuff or love? How metaphors direct our efforts to, manage knowledge in organizations " , *Knowledge Management Research & Practice* , vol . 6, pp : 5–12 .
- Aramburu, N ., J. Sa'enz , and O. Rivera . 2006 . " Fostering innovation and knowledge creation: the role of management context " , *Journal of Knowledge Management* , Vol. 10 ,No. 3 , PP: 157 – 168 .
- Ardichvili , A ., M. Maurer , W . Li , T . Wentling and R .Stuedemann . 2006 . " Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice " . *Journal of Knowledge Management* , Vol . 10 , No . 1 . PP: 94-107.
- Awazu , Y . 2004 . " Knowledge management in distributed environments: roles of informal network players " , Proceedings of the 37th *Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE, New York, January.

- Brown, J., and P. Duguid . 1998 . "Organizing knowledge", *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 90-111.
- Browne , N ., and S . Keeley . 2001. " *Asking the Right Questions : A Guide to Critical Thinking* " , Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Cameron, A ., S .Sandra . and F .Francis . 2008 . " Personality and organizational culture as determinants of influence " , *Journal of Applied Psychology* , Vol .93 , No. 3, PP. 702 - 710 .
- Collins , J . 2001. "*Good to Great*" , Harper Business, New York.
- Cowham , C . W . 2008 . " The effect of individual factors on the transfer of human resource management knowledge in Chinese subsidiaries The perspective of Chinese HR managers " , *Journal of Technology Management in China*, Vol. 3 , No. 2, PP. 224-241 .
- Daft, R.L. 2000. "*Organization theory and design*" , (7th Edition). Cincinnati: South Western Thompson.
- Fahey, L., and L. Prusak . 1998 . " The eleven deadliest sins of knowledge management " , *California Management Review*, Vol. 40 ,No. 3, PP. 265-277.
- Grant, R. 1996 . "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, Vol. 7 No. 4, PP. 375-388.
- _____, 1997. "The knowledge-based view of the firm: implications for management practice", *Long Range Planning*, Vol. 30 ,No. 3, PP. 450-4.
- _____, 2001. "Knowledge and organization", in Nonaka, I. and Teece, D. (Eds), *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, Sage, London.
- Gray , J . H ., and I . L Densten .2005. " towards an Integrative Model of organizational culture and Knowledge Management " , *International Journal of Organisational Behaviour*, Vol .9 , No. 2, PP. 594 - 603 .
- Griffin , K . H . 2008 ." Metaphor, Language, and Organizational Transformation " , *Organization Development Journal* , Spring , Vol. 26 , No. 1, PP. 89 - 97 .
- Hofstede , G . 2001 . " *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*" , Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

- Ishida ,T .2006. " Communicating culture" , *IEEE Intelligent Systems* . Vol. 21 , No . 3 , PP. 62-63.
- Kramer , M .2001. " *Business Communication in Context* " , Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Laudon , k ., and J . Laudon . 2006 . " *Management Information Systems*" , Eighth Edition , Prentice Hall .
- Lee , J .H .2006 . " Effects of managerial drivers and climate maturity on knowledge management performance: empirical validation" , *Information Resources Management Journal* , Vol. 19 , No . 3 , PP. 48-60.
- Li .Z ., T .Yezhuang , and Q. Zhongying .2006. " The impact of organizational culture and knowledge management on organizational performance " , *Proceedings of the Information Resources Management Association (IRMA) Proceedings: Emerging Trends and Challenges in IT Management*, Idea Group Inc., Washington, DC.
- Lichtenstein S ., and M . Brain .2006. " Organizational strategy, structure and culture: influences on organizational knowledge sharing " . *Proceedings of the Information Resources Management Association (IRMA) Proceedings: Emerging Trends and Challenges in IT Management*, Idea Group Inc., Washington, DC.
- Liebowitz , J . 2006 . " *Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management* " , Auerbach Publishing/Taylor & Francis, NY.
- _____ . 2006 . " *What They Didn't Tell You About Knowledge Management* " , Scarecrow Press/Rowman & Littlefield, Lanham, Maryland .
- _____ . 2008 . " Think of others' in knowledge management: making culture work for you " , *Knowledge Management Research & Practice* , Vol . 6, PP : 47-51.
- Lloria , M . B . 2008 ." A review of the main approaches to knowledge Management " , *Knowledge Management Research & Practice* , Vol . 6 , PP : 77-89 .
- Nonaka, I. 1994. "A dynamic theory of organizational knowledge creation" , *Organization Science* , Vol. 5 , No. 1, PP. 14-37.

- _____, and H. Takeuchi. 1995. " *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* ", Oxford University Press, New York/Oxford.
- _____, and N. Konno. 1998. " The concept of ba: building a foundation for knowledge creation", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 40-54.
- _____, R. Toyama, and N. Konno. 2001. " *SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*", in Nonaka, I. and Teece, D. (Eds), *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, Sage, London.
- _____, 2005. " *Knowledge Management Critical Perspectives On Business And Management* ", Routledge.
- Pillania, R. K. 2006. " State of Organizational Culture for Knowledge Management in Indian Industry ", *Global Business Review*, Vol. 7, No. 1, PP. 119-135.
- Pyoria, P. P. 2007. " Informal organizational culture: the foundation of knowledge workers' performance " , *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 3, PP. 16-30.
- Roman, V. J. 2004. " An empirical study of knowledge management in the government and nonprofit sectors: organizational culture composition and its relationship with knowledge management success and the approach for knowledge flow" . *Dissertation for the Doctor of Science*, George Washington University, Washington, DC.
- Schein, E.H. 1985, " *Organizational culture and leadership* ", (2nd edn.), Jossey-Bass, San Francisco.
- Szulanski, G. 1996. "Exploring stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, PP. 27-43.
- _____, 2000. " The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness " , *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 82, No. 1, PP. 9-27.
- Von Krogh, G. 1998. " Care in knowledge creation" , *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, PP. 133-153.
- Zarraga, C., and M. G. Falcon. 2003. " factors favoring knowledge management in work team " , *journal of knowledge management*, Vol. 7, No. 2. PP : 81 – 96.

الملحق (١)

قياس خصائص الثقافة التنظيمية:

الآتي بعض العناصر التي تعكس خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمة التي تعمل بها .
المطلوب : أن تضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظرك ، على أن تختار (٥) لأعلى قيمة و(١) لأقل قيمة .

غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً	الخصائص
					١. يتضمن فريق العمل في المنظمة أفراد لهم خبرات متنوعة .
					٢. يواجه أعضاء فريق العمل نفس التحدي
					٣. يستطيع كل فرد في المنظمة أن يقدم حلاً لأي مشكلة طبقاً لوجهة نظره .
					٤. تنتج الأفكار الجديدة كمحصلة لتبادل الآراء والتفاعل بين الأفراد و الوحدات.
					٥. تأخذ المنظمة هذه الأفكار في الحسبان وتساعد في تطوير حل مبتكر أو مناسب للمشاكل .
					٦. يجب أن تكون اللغة السائدة في المنظمة هي أن المعرفة أساس النجاح.
					٧. يتم استخدام اللغة المشتركة حول المعرفة بشكل مناسب .
					٨. أساس تكوين أي جماعة أو فريق هو التوجه بالمعرفة، أي ما لدى الأعضاء من معرفة.
					٩. الاهتمام بالمعرفة حقيقة واقعة للمنظمة ككل وليس لجزء منها فقط .

				١٠. تحدد المنظمة القدر المناسب من اللغة السائدة الذي يجب أن يستخدم .
				١١. توجد ثقة متبادلة بين مقدم المعرفة ومتلقي المعرفة في المنظمة .
				١٢. يقدم الأفراد النصائح للفرد المناسب في الوقت المناسب .
				١٣. يتم اختيار من يسند اليه نقل المعرفة بعناية .
				١٤. يراعي أسلوب العقاب في المنظمة الظروف والملابسات التي كانت موجودة عند حدوث الخطأ .
				١٥. المديرين في المنظمة لديهم الشجاعة والمبادرة خاصة عندما يكون مطلوب ذلك .
				١٦. يتم تحديد أهداف المنظمة بشكل واضح ودقيق .
				١٧. يتم تكوين صف ثاني قوي يساعد على تحسين الأداء في المستقبل .
				١٨. يتم توقع الفرص المحتملة في السوق لتقديم منتجات أو خدمات جديدة
				١٩. تتميز المنظمة بسرعة الاستغلال التجاري للابتكارات الجديدة .
				٢٠. تتميز المنظمة بالتكيف السريع مع التغيرات غير المتوقعة .
				٢١. توقع المنظمة مقدماً المفاجآت والأزمات .

				٢٢. يتم بسرعة تعديل الأهداف لمواجهة التغيرات في الصناعة والسوق .
				٢٣. تستجيب المنظمة للمتطلبات الجديدة للسوق .
				٢٤. نتعلم ، نقرر ، نتكيف نحن في المنظمة أسرع من المنافسين .
				٢٥. تقوم المنظمة بابتكار منتجات وخدمات جديدة .
				٢٦. تقدم المنظمة فرص جديدة للعاملين بها.
				٢٧. تتبنى المنظمة مبدأ : تعلم الانعيد اختراع العجلة (اي ابدأ من حيث انتهى الآخرون) .
				٢٨. ابن وأضف بسرعة إلى الخبرات خبرات تنشط عملية الابتكار والإبداع.
				٢٩. تستقطب المنظمة الموظفين الأكفاء وتمسك بهم
				٣٠. تحرص المنظمة على جعل الأفراد ذوي خبرة
				٣١. تشارك المنظمة وتقدم أفضل الممارسات في مختلف المواقف
				٣٢. يتم المساواة بين جهود التطوير بين الوحدات المختلفة .
				٣٣. يتم تنمية الإحساس بالانتماء للمجتمع وللمنظمة بين العاملين .
				٣٤. يتم تجنب تخطي تطوير مبادئ المساهمة والتعامل .

					٣٥. يتم تمرير عمليات المنظمة الداخلية في مسارها .
					٣٦. تقلل المنظمة من الزيادة المفرطة في المعلومات والمعرفة .
					٣٧. يتم تنمية المنافع الحالية ومعدلات النمو .
					٣٨. يتم تقليل دوائر تطوير المنتج .
					٣٩. يتم الاهتمام بالتعاون للتدريب .
					٤٠. تزداد سرعة التحول ومعرفة كيف يتم .
					٤١. يتم تحسين الاتصال والتنسيق بين وحدات المنظمة (قلل الناس اللي ينفخوا في النار) .
					٤٢. يتم التوصل إلى معلومات جديدة عن الصناعة والسوق .
					٤٣. تهتم المنظمة اهتماماً فائقاً بإرضاء العميل .
					٤٤. تهتم المنظمة اهتماماً فائقاً بتطبيق العمل الإلكتروني .
					٤٥. تطبق المنظمة إدارة فعالة لعلاقات العملاء .
					٤٦. تهتم المنظمة بالتنمية المتواصلة للذكاء التنافسي .
					٤٧. تقوى المنظمة إدارة سلسلة الامداد .
					٤٨. تحسن المنظمة التحالف الإستراتيجي .

تهتم المنظمة بالإجابة على الأسئلة التالية : -٢٧٧-

				أ. ماهي النتائج والخاتمة ؟
				ب. ماهي الأسباب ؟
				ج. ماهي الكلمات والعبارات المبهمة؟
				د. ماهي صراعات القيم والافتراضات؟
				هـ. ماهي الافتراضات الوصفية ؟
				و. هل هناك أخطاء في التفكير ؟
				ز. ما جودة البرهان ؟
				ح. هل هناك اسباب خصومة ؟
				ط. هل الاحصاءات خادعة ؟
				ي. ماهي المعلومات المحذوفة ولكنها ذات دلالة ؟
				ك. ماهو الفرق بين الخاتمة والنتيجة المعقولة الممكنة ؟
				ل. تركز المنظمة على التعامل مع المستقبل .
				م. تركز القرارات على اقتناص فرص متوقعة ومواجهة تهديدات محتملة .
				ن. تسعى المنظمة ان تكون سباقة في تقديم الجديد أو تطوير ما هو قائم .

قياس إدارة المعرفة

الآتي بعض العناصر التي تعكس إدارة المعرفة في المنظمة

المطلوب : أن تضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظرك . على أن تعطي (٥) لأعلى قيمة و(١) لأقل قيمة .

موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً	الخصائص
					١ . يهتم الأفراد بابتكار طرق جديدة للأداء .
					٢ . يهتم الأفراد بالحصول على كل ما هو جديد في مجال النشاط .
					٣ . يتم تجميع المعارف الفردية ويكون لدى كل فرد حصيلة من المعارف التي يمكن استخدامها في تطوير العمل .
					٤ . يهتم كل فرد بنقل كل ما لديه من معرفة إلى الآخرين في المنظمة .
					٥ . يهتم كل فرد بتكوين حصيلة معرفية ذاتية نتيجة لتبادل المعارف مع الآخرين .
					٦ . يهتم الأفراد بتكوين مخزون معرفي تراكمي .
					٧ . تهتم المنظمة بتطبيق المعارف الجديدة التي تم تكوينها أو الحصول عليها .
					٨ . تهتم المنظمة بالبحث عن المعارف والخدمات التي تقدمها وتقوم بتطبيقها .
					٩ . تهتم المنظمة بتجريب كل ما هو جديد لمحاولة تعميمه .
					١٠ . تمنح المنظمة مكافآت مجزية لمن يقوم بتطبيق المعارف الجديدة في مجال عملية دمج المعرفة .

قياس مدخل إدارة المعرفة

الآتي بعض العناصر التي تعكس مدخل إدارة المعرفة في المنظمة برجاء مراعاة الآتي :

ب	أ	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	فإذا اتفقت مع البديل (أ) برجاء تسجيل الرقم (٣) في المربع (أ).
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	فإذا اتفقت مع البديل (ب) برجاء تسجيل الرقم (٣) في المربع (ب).
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إذا كان لديك تفضيل ضئيل للبديل (أ) عن (ب) برجاء تسجيل (٢) في المربع (أ) و (١) في المربع (ب).
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	إذا كان لديك تفضيل ضئيل للبديل (ب) عن (أ) برجاء تسجيل (٢) في المربع (ب) و (١) في المربع (أ).
قد تبدو بعض البدائل لها نفس الأفضلية بالنسبة لك ولكن نرجو لأهداف الدراسة أن تختار بديل واحد من بين كل بديلين يكون له الأفضلية المطلقة أو النسبية		

م	بدائل الممارسات	التفضيلات	
		ب	ا
١	<p>أ- نجاح المؤسسة وتقدمها وتميزها يرجع إلي أن جميع من في المنظمة يهتمون باكتساب وتطبيق وتطوير المعارف الجديدة وتقديم طرق مبتكرة في جميع الأنشطة والممارسات مع العاملين والعملاء والموردين والمنافسين..... الخ</p> <p>ب- يوجد في المؤسسة مجموعة من المديرين لديهم قدرات معرفية متميزة يعملون كقاطرة تقود المنظمة نحو النجاح والاستمرار والنمو كما أن نجاح المؤسسة يعتمد على هؤلاء المديرين المتميزين</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٢	<p>أ- يوجد في المنظمة هيكل متكامل وشامل للتعامل مع المعرفة من خلال دورة حياة تبدأ باكتساب المعرفة استيعابها وتباليها ودمجها في أنشطة المنظمة ثم توظيفها وتطبيقها في تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة</p> <p>ب- يقوم المديرين ذوي القدرات المعرفية المتميزة في الشركة بالإعداد المسبق لعدد كبير من القرارات المبرمجة التي تقدم حلول فائقة السرعة للمشاكل التي تواجه الشركة</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٣	<p>أ- كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسة تعتمد على صحة التقدير الشخصي للمديرين المتميزين في مجال إدارة المعرفة وعلى جودة وكيفية إعداد وصنع القرارات</p> <p>ب- كفاءة وفعالية الأداء في المؤسسة تعتمد على النجاح في التطبيق المتكامل لجميع عناصر النظام المعرفي والتي توجد بنفس الدرجة في جميع الوحدات ولدى جميع أعضاء المنظمة</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
٤	<p>أ- تعتمد المنظمة على بعض المديرين الذين يستطيعون وضع تصورات ذهنية ونماذج وأنظمة خبيرة تساعد على تحويل تدفق الأحداث الغامضة والمعقدة إلي مشاكل قابلة للحل</p> <p>ب- تعتمد المنظمة في أن تكون سباقة في توفير استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة حيث تتعامل مع المعرفة باعتبارها أصل استراتيجي وميزة تنافسية يمكن الحصول عليها ويمكن أيضا تعليمها للآخرين</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>