



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم: إدارة الموارد البشرية

أثر الثقافة التنظيمية في المنظمة المتعلمة (الدور الوسيط لإدارة المعرفة)
دراسة ميدانية في شركات الاتصالات في دمشق

The Impact Of Organizational Culture On Learning Organization
(The Mediating Role Of Knowledge Management)

An Empirical Study In Telecommunications Companies In
Damascus

رسالة مقدمة إلى المعهد العالي لإدارة الأعمال لنيل درجة الماجستير في علوم الإدارة

إعداد الطالب

محمد رضا الرفاعي

إشراف

الدكتور عبد الحميد الخليل

1440هـ - 2019م

((لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معدّه، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل))

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى والدي الذي أسأل الله العظيم أن يكرمني بطول عمره و تمام صحته و عافيته .

و أمي الغالية صاحبة الدعوة الخالصة التي أسأل الله أن يتولاها بالحفظ و الرعاية .

وإلى إخوتي و أخواتي و أقاربي أصحاب الدعم الدائم و أخص منهم أخي الأصغر عمراً الأكبر سناً حفظهم الله جميعاً.

إلى زوجتي التي كانت خير ميسر لدرب العلم امامي .

إلى كل من ساندني بالنصح و التشجيع .

الباحث

شكر و تقدير

أصعب ما في كلمات الشكر أنها يجب أن تشمل كل من يستحقها وهذا من الصعوبة بمكان ولكن يبقى أعم و أعظم شكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع الذي ما كان ليتم إنجازه لولا فضله في أن أنشأني في عائلة محبة للعلم داعمة لطالبه صابرة على متطلباته .

و انطلاقاً من الحديث النبوي الشريف "لا يشكر الله من لا يشكر الناس " أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الدكتور عبد الحميد الخليل حفظه الله ورعاه لتفضله بقبول الإشراف على أطروحتي وللمجهود الذي بذله معي طيلة هاتين السنتين من خلال متابعته للعمل بنصائحه وتوجيهاته القيّمة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير والامتنان للأستاذ الدكتور حيّان ديب عميد المعهد العالي لإدارة الأعمال على دعمه المتواصل لنا وكل من السادة الأساتذة في قسم إدارة الموارد البشرية الدكتور حسان إسماعيل والدكتورة فاطمة بدر و الدكتور فداء ناصر على جهودهم معنا طيلة مدة الدراسة .

و أشكر الأستاذ يوسف الكيال الحائز على شهادة الماجستير في اللغة العربية لجهده المبذول في تدقيق هذا العمل المتواضع .

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر الثقافة التنظيمية في المنظمة المتعلمة و الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات العاملة في دمشق و ذلك بناءً على اجابات أفراد العينة العشوائية البالغ ١٥٤ موظفاً ،وصولاً إلى النموذج النهائي الذي اعتمد عليه الباحث في وضع نتائج وتوصيات هذا البحث .

كما هدفت الدراسة أيضاً لمعرفة مدى تباين آراء العاملين تجاه توافر إدارة المعرفة في شركات الاتصالات باختلاف نوع القطاع و الخبرة في العمل ،و معرفة مدى تباين آراء العاملين تجاه توافر المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات باختلاف نوع القطاع و المستوى التعليمي .

و قد أكدت نتائج الدراسة وجود أثر للثقافة التنظيمية في كل من إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة و كذلك وجود أثر لإدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة و أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية و المنظمة المتعلمة .

بالإضافة لوجود تباين في آراء العاملين تجاه توافر إدارة المعرفة ،و المنظمة المتعلمة باختلاف القطاع لصالح القطاع العام و عدم وجود تباين في آراء العاملين تجاه توافر إدارة المعرفة باختلاف الخبرة في العمل و عدم وجود تباين في آراء العاملين تجاه توافر المنظمة المتعلمة باختلاف المستوى التعليمي .

Abstract

The aim of this study was to test the effect of the organizational culture in the learning organization and the mediation role of knowledge management in the relationship between the organizational culture and the learning organization in telecommunications companies operating in Damascus by testing a model that links these variables based on the results of the previous relevant studies. Then testing and improving this model by the responses of the random sample of 154 employees, to reach the final model which the researcher relied on in developing the findings and recommendations of this study.

This study aimed also to recognize the differences in the employees perspective regarding knowledge management in the telecom companies availability according to the type of sector and the work experience and to recognize the differences in the employees perspective regarding learning organization management in the telecom companies availability according to the type of sector and the level of education.

The results of the study confirmed the impact of the organizational culture in both the knowledge management and the learning organization as well as the impact of knowledge management in the learning organization and that knowledge management mediates the relationship between the organizational culture and the learning organization.

There were significant differences in employees' perceptions about the availability of knowledge management and learning organization according to the sector in favor of the public sector There is no difference in the opinions of the employees towards the availability of knowledge management according to the work experience and There is no differences in the opinions of the employees towards the availability of the learning organization according to the level of education .

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
الفصل الأول :الإطار المنهجي للدراسة	2
1-1 المقدمة :	2
2-1 الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات :	3
3-1 مشكلة الدراسة :	10
4-1 أهداف الدراسة :	11
5-1 أهمية الدراسة :	12
6-1 نموذج الدراسة و متغيراتها :	13
الفصل الثاني :الإطار النظري للدراسة	16
1-2 المبحث الأول : المنظمة المتعلمة	17
1-1-2 تمهيد :	17
2-1-2 مفهوم المنظمة المتعلمة :	18
3-1-2 أهمية المنظمة المتعلمة :	20
4-1-2 الحاجة للمنظمة المتعلمة :	21
5-1-2 خصائص المنظمة المتعلمة :	24
6-1-2 نماذج المنظمة المتعلمة :	26
خلاصة المبحث الأول :	39
2-2 المبحث الثاني : الثقافة التنظيمية	40
1-2-2 تمهيد :	40
2-2-2 مفهوم الثقافة :	41
3-2-2 مفهوم الثقافة التنظيمية :	42

44.....	4-2-2 أهمية الثقافة التنظيمية.
45.....	5-2-2 خصائص الثقافة التنظيمية :
46.....	6-2-2 مكونات الثقافة التنظيمية:
50.....	7-2-2 وظائف الثقافة التنظيمية :
51.....	8-2-2 أنماط الثقافة التنظيمية :
55.....	خلاصة المبحث الثاني :
56.....	3-2 المبحث الثالث: إدارة المعرفة.
56.....	1-3-2 تمهيد :
57.....	2-3-2 مفهوم المعرفة :
58.....	3-3-2 البنية الهرمية للمعرفة :
59.....	4-3-2 مفهوم إدارة المعرفة :
61.....	5-3-2 أهمية إدارة المعرفة :
62.....	6-3-2 أهداف إدارة المعرفة :
63.....	7-3-2 مبادئ إدارة المعرفة :
64.....	8-3-2 متطلبات إدارة المعرفة :
68.....	9-3-2 عمليات إدارة المعرفة :
70.....	10-3-2 معوقات تطبيق إدارة المعرفة :
73.....	خلاصة المبحث الثالث :
74.....	الفصل الثالث الدراسة الميدانية.
75.....	1-3-2 تمهيد :
75.....	2-3 منهج البحث :
76.....	3-3 حدود الدراسة :

- 4-3 مجتمع و عينة الدراسة : 76.
- 5-3 أدوات الدراسة : 77.
- 6-3 أساليب المعالجة الإحصائية : 79.
- 7-3 ثبات أداة البحث (الاستبيان) : 80.
- 8-3 تحليل البيانات : 81.
- 1-8-3 بيان و تحليل النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة : 81.
- 2-8-3 الإجابة عن تساؤلات الدراسة : 84.
- 1-2-8-3 الإجابة عن التساؤل المتعلق بمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات بدمشق : 85.
- 2-2-8-3 الإجابة عن التساؤل المتعلق بمدى توافر أبعاد إدارة المعرفة في شركات الاتصالات بدمشق : 87.
- 3-2-8-3 الإجابة عن التساؤل المتعلق بمدى توافر أنماط الثقافة التنظيمية (ثقافة القوة ، ثقافة النظم و الأدوار ، ثقافة التعاطف الإنساني ، ثقافة الإنجاز) في شركات الاتصالات بدمشق : 88.
- 4-2-8-3 اختبار فرضيات الدراسة : 90.
- 5-2-8-3 الإجابة عن التساؤل المتعلق بمدى تباين آراء العاملين تجاه توافر إدارة المعرفة في شركات الاتصالات باختلاف القطاع و الخبرة في العمل : 98.
- 6-2-8-3 الإجابة عن التساؤل المتعلق بمدى تباين آراء العاملين تجاه توافر المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات باختلاف القطاع و المستوى التعليمي : 100.
- 9-3 نتائج البحث : 103.
- 1-9-3 النتائج العامة للبحث : 103.
- 2-9-3 نتائج اختبار النموذج المقترح : 104.
- 3-9-3 النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء العاملين في شركات الاتصالات في مدينة دمشق تجاه توافر إدارة المعرفة باختلاف كل من القطاع و الخبرة في العمل و تجاه توافر المنظمة المتعلمة باختلاف كل من القطاع و المستوى التعليمي : 104.

105.....	10-3التوصيات :
106.....	11-3 محددات البحث :
107.....	12-3 اقتراحات البحوث المستقبلية :
108.....	المراجع :
108.....	أولاً :المراجع العربية :
112.....	ثانياً :الراجع الأجنبية :
120.....	الملاحق
120.....	ملحق رقم /1/
128.....	ملحق رقم /2/

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
25	المقارنة بين خصائص المنظمة المتعلمة و المنظمة التقليدية	1
80	معاملات ثبات محاور الدراسة	2
81	توزع أفراد الدراسة وفقاً للجنس	3
82	توزع أفراد الدراسة وفقاً للخبرة في العمل	4
82	توزع أفراد الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي	5
83	توزع أفراد الدراسة وفقاً لنوع القطاع	6
84	توزع أفراد الدراسة وفقاً للمستوى الإداري	7
86	أبعاد المنظمة المتعلمة المتوفرة في شركات الاتصالات في مدينة دمشق	8
87	أبعاد إدارة المعرفة المتوفرة في شركات الاتصالات في مدينة دمشق	9
89	أنماط الثقافة التنظيمية المتوفرة في شركات الاتصالات في مدينة دمشق	10
90	جدول Model Summary لاختبار أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة	11
91	نتائج ملخصة لاختبار الانحدار المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة في شركات الاتصالات	12
92	جدول Model Summary لاختبار أثر الثقافة التنظيمية في المنظمة المتعلمة	13
93	نتائج ملخصة لاختبار الانحدار المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية في المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات	14
94	نتائج ملخصة لاختبار الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات	15
95	جدول Model Summary لاختبار الدور الوسيط لإدارة المعرفة المرحلة الأولى	16
96	نتائج ملخصة لاختبار الانحدار المتعدد للدور الوسيط لإدارة المعرفة المرحلة الأولى	17

97	جدول Model Summary لاختبار الدور الوسيط لإدارة المعرفة المرحلة الثانية	18
97	نتائج ملخصة لاختبار الانحدار المتعدد للدور الوسيط لإدارة المعرفة المرحلة الثانية	19
98	نتائج ملخصة لاختبار (Independent Sample T-test) للفروق بين فئتي متغير نوع القطاع حول توافر إدارة المعرفة في شركات الاتصالات	20
100	نتائج ملخصة لتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر أبعاد إدارة المعرفة في شركات الاتصالات باختلاف الخبرة في العمل.	21
101	نتائج ملخصة لاختبار (Independent Sample T-test) للفروق بين فئتي متغير نوع القطاع حول توافر المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات	22
102	نتائج ملخصة لتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات باختلاف المستوى التعليمي	23

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
14	نموذج الدراسة	1
29	شبكة المنظمة المتعلمة	2

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1-1 مقدمة :

بعد أن مرَّ العالم بفترة الثورة الصناعية بكل ما حملته من تغيير لعالمنا ،كان من الملاحظ أنه كان من أكثر الجوانب تأثراً هو إدارة الأعمال، وذلك كان ضرورة نتيجة تمكن أغلب المنظمات من الإنتاج بكميات وأنواع متقاربة جعلت المنافسة تنتقل من هذا المجال إلى المنافسة في العنصر البشري لا الآلي الذي أصبح متاحاً بشكل كبير حيث تضاعلت قدرة المنظمات على امتلاك ميزة تنافسية في المجال الآلي وبقي للمنظمات محاولة امتلاك ميزة تنافسية في المورد البشري وقد زادت هذه الضرورة بعد التقدم التكنولوجي الذي رأى البعض أنه يساوي تأثيره أو يزيد على الثورة الصناعية حيث زاد اهتمام المنظمات في محاولة امتلاك هذه الميزة، التي أصبحت مع مرور الوقت أهم ميزة تسعى المنظمات للحصول عليها من خلال توظيف مهارات العنصر البشري بالشكل الأمثل، وفي الموضع الأمثل وصقل هذه المهارات ونشرها للعاملين وتخزينها واكتسابها وهذا ما تعارف على تسميته إدارة المعرفة، والتي من خلال تطبيقها بشكل جيد يكتسب كل عنصر بشري المعرفة المطلوبة نتيجة مشاركة المعارف ضمن المنظمة وتخزينها وعندها نصل إلى المنظمة المتعلمة.

وهذا الذي جعل من المنظمة المتعلمة من المواضيع التي نالت اهتماماً جيداً من الباحثين محاولين إيجاد أفضل الطرق للوصول إليها حيث رأى العديد منهم أنه للوصول إلى المنظمة المتعلمة لابد من أن يدعم هذا التوجه ثقافة تشجع التعاون والإبداع، الذي إذا توفرت معه العوامل السابقة من امتلاك معارف و تعاون وتحفيز الوصول لمورد بشري قادر على الإبداع في انتهاز الفرص وحل المشاكل وهذا يعد أهم ميزة تنافسية وهو الذي يوصف بالمنظمة المتعلمة.

1-2 الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات:

حاول الباحث جمع و دراسة و تحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية و متغيراتها لإغناء الدراسة و إثرائها بكل الطرق الممكنة و قد واجه الباحث أثناء المسح الذي أجراه عقبة ندره المقالات و الدراسات المتعلقة بالمنظمة المتعلمة و خاصة في الأدبيات العربية والذي عزاها الباحث لحدثة هذا المفهوم وصعوبة وجود عينات لدراسة هذا المتغير وفيما يلي عرض لما تم حصره من الدراسات السابقة العربية و الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية وقد قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة وفقاً لمحاور الدراسة:

الدراسات التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة:

لقد قام العديد من الباحثين بدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة كدراسة (kangas, 2009) التي طبقت على مهنين المبيعات في شركة عالمية كبيرة و بارزة في صناعة النقل في الولايات المتحدة الأمريكية وقد أكدت هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية التي تم قياسها بمقياس (Cameron&Quinn, 1999) الذي صنف الثقافة التنظيمية إلى ثقافة العشيرة وثقافة السوق والثقافة الهرمية والثقافة اللاهرمية تؤثر في إدارة المعرفة التي تم قياسها بمقياس (Lawson, 2002) الذي قيم إدارة المعرفة من خلال ستة أبعاد وهي خلق واستحواذ وتنظيم وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة ولم تختلف النتائج في قطاع التعليم حيث توصلت دراسة (Moradi,Saba,Emami, 2012) التي طبقت على عينة مؤلفة من 322 موظف من جامعة MMV في ماليزيا حيث أكدت وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية التي تم تقييمها بمقياس (Harrison and Stokes, 1992) الذي صنف الثقافة التنظيمية إلى ثقافة القوة وثقافة النظم وثقافة الإنجاز وثقافة الدعم وإدارة المعرفة وكان الارتباط سلبياً في ظل الثقافة الحالية وإيجابي في ظل الثقافة المفضلة وهذا ما أكدته دراسة (Ast, Goodarzi, 2012) التي أجريت على جميع موظفي اللجنة الأولمبية الوطنية والبالغ عددهم 107 أشخاص حيث أظهر اختبار معامل الارتباط أن جميع عوامل الثقافة التنظيمية (الالتزام بالمشاركة والتوافق والقدرة على التكيف والمهمة) ارتبطت بشكل كبير مع إدارة المعرفة وهكذا كانت النتائج في

القطاع الخدمي فقد أكدت دراسة (Hus, 2014) وجود تأثير كبير للثقافة التنظيمية التي تم تقييمها بمقياس (Hellrigle and Slocum, 1994) الذي صنف الثقافة التنظيمية إلى الثقافة البيروقراطية، والثقافة التنافسية، والثقافة التشاركية، والثقافة التعليمية على إدارة المعرفة التي تم قياسها بمقياس (Gold et al, 2001) والذي انطوى على أربعة أبعاد (اكتساب، حماية، تحويل، تطبيق) وكانت الدراسة أجريت على عينة من 110 من كبار التنفيذيين في شركات التأمين على الحياة في تاوان ورغم الاختلاف بـكلاً من مقياس الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في دراسة (Siadat, Abdollahi, 2016) حيث قيست الثقافة التنظيمية بمقياس (Denison, 2009) وأما إدارة المعرفة فقد تم قياسها بمقياس (Wiig, 2012) الذي تضمن أربعة أبعاد لإدارة المعرفة بناء، احتفاظ، تجميع، وتطبيق المعرفة أكدت وجود ارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وقد كانت طبقت في محافظة رضوي في إيران حيث شملت العينة 50 مديرو موظف من شركات المياه والصرف الصحي وأيضاً لم تختلف النتائج في أمريكا اللاتينية كدراسة (Ramirez, Ameza, Medina, 2016) التي وجدت ارتباط بين الثقافة التنظيمية تم تصنيفها إلى ثقافة العشيرة وثقافة السوق والثقافة الهرمية والثقافة اللاهرمية حسب مقياس (Cameron&Quinn, 1999) ، وإدارة المعرفة التي تم تقييمها باستخدام استبيان (A. Mihi, V. J. García and R. M. Rojas) والذي كان يركز على نموذج SECI (التنشئة الاجتماعية للمعرفة، تخريج المعرفة، مزج المعرفة، و تطبع المعرفة)، وكانت قد طبقت الدراسة على شركات إنتاج تيكلا في ولاية خاليسكو في المكسيك حيث جمعت العينات من 39 شركة، وهذا ما أكد عليه عمال مؤسسة تطوير البرمجيات الإسبانية حيث أكدت نتائج تحليل اجابات العينة المؤلفة من 160 شخص حائزون على شهادة جامعية، و 19 شخص حائزون على شهادات دراسات عليا، و 16 شخص حائزون على شهادات أقل من شهادة جامعية على وجود أثر للثقافة التنظيمية التي تم تقييمها بمقياس (Lafferty, 1987) وهو أداة مصممة لتقييم ثقافة المنظمات من حيث القواعد السلوكية والتوقعات المتعلقة بالمعتقدات والقيم المشتركة التي يحتفظ بها أعضاء المنظمة. وتتألف من 120 مادة مجمعة في 12 نمطاً ثقافياً على إدارة المعرفة، وهذا في دراسة (Gasco, Pardo, Campos, 2017) وقد اتفقت مع هذا دراسة (Abdi, Mardani.et.al, 2018) التي طبقت على 279 من مصنعي قطع غيار السيارات في إيران حيث وجدت أن هناك أثر للثقافة التنظيمية التي تم تقييمها

بمقياس (Cameron&Quinn, 2006) الذي صنف الثقافة التنظيمية إلى ثقافة العشيرة و ثقافة السوق والثقافة الهرمية والثقافة اللاهرمية تؤثر في إدارة المعرفة التي تم قياسها بمقياس (Lawson, 2002) الذي قيم إدارة المعرفة من خلال ستة أبعاد وهي خلق واستحواذ وتنظيم وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة، وكذلك دراسة (Liu, Chan, Zhao, 2018) حيث قام الباحثون بدراسة أثر الثقافة التنظيمية التي قيس بمقياس (Tsui.et.al, 2006) في إدارة المعرفة التي قيس بمقياس (Han.et.al, 2006)، وقد كان المقياس قد تبنى ثلاثة أبعاد لإدارة المعرفة خلق المعرفة، تنظيم المعرفة وتخصيص المعرفة وقد أكدت نتائج الدراسة التي أجريت في سبعة أقاليم في الصين وجود أثر للثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة وعند دراسة نفس العلاقة على 15 شركة تكنولوجيا تايلوانية ضمن قائمة أفضل 100 شركة في مجال تكنولوجيا المعلومات للأعمال حسب تصنيف (Business Weet, 2004) في دراسة (Chang, Lin, 2018) وكان قد تم استرداد 326 استبيان من قطاعات الاتصالات والتأمين والتصنيع وقد أكدت النتائج وجود أثر للثقافة التنظيمية التي قيس حسب (Hofstede, 1990) الذي صنف الثقافة إلى موجهة بالعمل وموجهة بالنتائج وثقافة النظم وثقافة الرقابة الصارمة والثقافة المغلقة والثقافة ذات التوجه المهني في إدارة المعرفة التي تم قياسها وفق (Fishbein, 1975 & Bock.et.al, 2005) الذي اعتمد أربعة أبعاد لإدارة المعرفة خلق وتخزين ونقل وتطبيق المعرفة.

و هذا ما وجد في العديد من الدراسات العربية كدراسة (عبابنة، حتاملة، 2013) التي طبقت على مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة أربد في الأردن وجدت علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية التي صنفت إلى الثقافة البيروقراطية والثقافة الإبداعية والثقافة الداعمة وثقافة المهمة حسب مقياس (Lai and Lee, 1983) وإدارة المعرفة التي تم تقييمها من خلال أربعة أبعاد اكتساب ونقل وتخزين وتطبيق المعرفة حسب مقياس (Wiig, 1993)، ودراسة (محمد، 2015) حيث وجدت الدراسة التي طبقت على العاملين في المستويات الإدارية في شركة الاتصالات الأردنية (أورنج) ارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة التي تم قياسها وفق ثلاثة أبعاد توليد و تشارك وتطبيق المعرفة، وهذا ما وجدته دراسة (بدير وآخرون، 2015) حيث دلت النتائج على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في غزة، وبناء على الدراسات السابقة تفترض الدراسة الحالية ما يلي:

الفرضية الأولى: تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل معنوي في إدارة المعرفة.

الدراسات التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية في المنظمة المتعلمة:

إن الوصول بالمنظمة إلى مستوى المنظمة المتعلمة يحتاج إلى وجود ثقافة تنظيمية تدعم وصول المنظمة إلى المنظمة المتعلمة هذا ما أكدته دراسة (Chang, Lee, 2007) التي كان مجتمع الدراسة فيها 1000 شركة كبيرة و متوسطة في تايوان تم تصنيفها في مجلة (Common Wealth)، وشملت العديد من المجالات كالاتصالات، والتأمين، والغذائية، وإنتاج الآلات، والهندسة الإلكترونية، والكهروميكانيكية حيث أكدت النتائج وجود أثر للثقافة التنظيمية التي تم تقييمها بمقياس (Denison&Mishra, 1995) الذي صنف الثقافة التنظيمية إلى ثقافة مهمة، وثقافة تكيفية، وثقافة عشائرية، وثقافة بيروقراطية، في المنظمة المتعلمة التي تم قياسها بناءً على كلاً من مقياس (Senge, 1990) و (Feng, 1997) و (Chang, 2002) بعد إجراء التعديلات الضرورية عليهم، وهذا ما اتفقت معه دراسة (kavita, Singh, 2010) التي طبقت على عينة من الموظفين في مختلف الإدارات في منظمات الأعمال المختلفة من داخل وحول دلهي في الهند، حيث وجدت علاقة بين الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة حيث تم توزيع 400 استبيان على المديرين العاملين في منظمات الاتصال السلبي و اللاسلبي والبنوك الخاصة وتكنولوجيا المعلومات من داخل و حول العاصمة وقد تم استرجاع 283 استبيان استكملت بشكل صحيح ونتيجة الدراسة الإحصائية لهذه الاستبيانات تبين وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية و المنظمة المتعلمة التي تم قياسها وفقاً لمقياس (Marquadt, 1996) الذي تبني خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة (ديناميكية التعلم، تحول المنظمة، التمكين، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا) وعند استخدام مقياس آخر للمنظمة المتعلمة وهو مقياس (Senge, 1990) الذي وضع خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة (التفكير النظامي، التميز الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، فريق التعلم)، وذلك في دراسة (Fard, Rostamy, Taghiloo, 2010) تم التوصل إلى نفس النتائج بوجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية التي تم قياسها بمقياس (Hellrigle, Slocum, 1994) الذي تبني أربعة أنماط للثقافة التنظيمية، وهي الثقافة البيروقراطية وثقافة التنافس وثقافة المشاركة وثقافة التعلم والمنظمة المتعلمة، وقد طبقت هذه الدراسة

على المنظمات العامة الإيرانية ضمن مجموعتين الأكثر نجاحاً والأقل نجاحاً، وقد وزعت الاستبيانات على كبار الموظفين في هذه الشركات، وعند استخدام نفس المقياس لقياس المنظمة المتعلمة (Senge, 1990) بنفس الأبعاد و مقياس آخر للثقافة التنظيمية ودراسة العلاقة بينهما على قطاع آخر، وهذا ما تم في دراسة (Mehrabi, Alemzadeh, Jadidi, Mahdeva, 2013) تم الحصول على نفس النتائج حيث تم تقييم الثقافة التنظيمية وفقاً لمقياس (Denison, 2000) الذي صنف الثقافة التنظيمية إلى ثقافة المشاركة وثقافة الاتساق وثقافة القدرة على التكيف وثقافة المهمة، وقد طبقت الدراسة على شركات الاتصالات في مقاطعة بروجرد في لوريستان في إيران، التي أجريت على عينة مؤلفة من مئتين وثمانين من الموظفين الذكور والإناث في شركات الاتصالات في بروجرد، وقد أظهرت النتائج وجود أثر للثقافة التنظيمية في المنظمة المتعلمة وعندما تم تقييم المنظمة المتعلمة باستخدام مقياس (Marquadt, 1996) الذي تبنى خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة (ديناميكية التعلم، تحول المنظمة، التمكين، إدارة المعرفة، تطبيق التكنولوجيا)، وقياس الثقافة التنظيمية بمقياس (Pareek, 1973) تم الوصول لنفس النتائج، وذلك بدراسة (Rijal, 2016) التي وجدت ارتباط كبير بين الثقافة التنظيمية، والمنظمة المتعلمة في كلا من نيبال والهند حيث طبقت الدراسة على أربع منظمات تعمل في صناعة الأدوية في كلا البلدين الذي يعد اقتصادهما من الاقتصادات النامية بسرعة، حيث تقدمت الهند بشكل كبير و كافحت من أجل بناء والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة ونيبال تشهد تحولاً سياسياً واقتصادياً، وتفتح اقتصادها أمام الاستثمار الأجنبي المباشر، وبناء عليه تفترض الدراسة:

الفرضية الثانية: تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل معنوي في المنظمة المتعلمة.

الدراسات التي تناولت أثر إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة:

من الدراسات التي تناولت أثر إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة دراسة (Karkoulia, Messarra, 2013) التي أجريت على عشر شركات معروفة في مجال الاتصالات والالكترونيات في لبنان حيث تم توزيع 300 استبيان بشكل عشوائي على المديرين وكان معدل الاستجابة 84.66%

وكان الباحث برر إجراء الدراسة على هذا القطاع بأن هذا القطاع يلعب دوراً هاماً في الاقتصاد اللبناني وبأنه يعد من الأهم، والأكثر تطوراً من بين قطاعات الاقتصاد، وقد أكدت النتائج وجود أثر لإدارة المعرفة التي تم قياسها من خلال مقياس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2003) والذي تم تطويره بواسطة خدمة الإدارة العامة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD; PUMA) وقد تم اقتباس أسئلة هذا الاستبيان من العمل الذي أنجزته هيئة الإحصاء الكندية، وقد تبني ثلاثة أبعاد لإدارة المعرفة اكتساب، ومشاركة، وانتفاع في المنظمة المتعلمة التي تم تقييمها من خلال مقياس (Watkins, Marsick, 1997) الذي وضع سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة التعلم المستمر، التحقيق والحوار، تشجيع التعاون والتعلم الجماعي، خلق ومشاركة المعرفة، التمكين، نظام الربط، استراتيجية القيادة، وهذا ما اتفقت معه دراسة (Nodehi, Nehardani, et.al, 2013) التي طبقت على جامعة آزاد الإسلامية في إيران وجدت علاقة بين إدارة المعرفة التي قيست من خلال مؤشرات نجاح إدارة المعرفة في السبعة مجالات التالية: الثقافة التنظيمية، الإستراتيجية التنظيمية، رأس المال الفكري، القيادة والإدارة، العمل الجماعي والتعلم المجتمعي، تبادل المعرفة وخلق المعرفة والمنظمة المتعلمة التي تم قياسها بمقياس (Senge, 1990) الذي وضع خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة (التفكير النظامي، التميز الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، فريق التعلم) وهذا ما اتفقت معه دراسة (Chawla, Joshi, 2013) حيث وجدت أثر لإدارة المعرفة التي تم تقييمها من خلال أداة تقييم إدارة المعرفة (KMAT) التي تم تطويرها من قبل المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة (Jager, 1999) والذي يتألف من خمسة أقسام عملية إدارة المعرفة والقيادة في إدارة المعرفة وثقافة إدارة المعرفة وتكنولوجيا إدارة المعرفة وقياس إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة التي تم تقييمها من خلال مقياس (O'Brien, 1994)، الذي استناد إلى عمل بيتر سينج و الذي احتوى 12 بعد وهي الرؤية والاستراتيجية والممارسات التنفيذية والممارسات الإدارية والمناخ والتنظيم والهيكل الوظيفي وتدفق المعلومات والممارسات الفردية والجماعية وعملية العمل وأهداف الأداء والملاحظات والتدريب والتعليم والمكافآت والاعتراف وتطوير الأفراد والفرق. وقد كانت طبقت هذه الدراسة على المنظمات الهندية حيث شملت العينة 57 مديراً تنفيذياً من 16 منظمة هندية من القطاعين العام والخاص، وهكذا كانت النتائج في قطاع التعليم حيث توصلت دراسة (Ahmar, Rofiq, Hadiwidjoj, 2014) التي

أجريت على الموظفين الإداريين في كليات جامعة براويجايا في إندونيسيا والتي كان من نتائجها وجود أثر لإدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة، وهذا ما اتفقت معه دراسة (Salleh, 2014) التي أجريت على أكبر مؤسسة للتعليم العالي في ماليزيا من حيث الحجم وعدد الأفراد والتي شهدت نمو هائلا منذ تأسيسها 1956 وتوسعت في جميع أنحاء البلاد ومن المتوقع أن تصبح جامعة على مستوى عالمي بحلول 2020 وقد شملت العينة 900 أكاديمي من 26 كلية وكانت النتائج وجود علاقة بين إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة التي تم تقييمها من خلال مقياس (Watkins, Marsick, 1997) وهذا ما وجدته دراسة (Nghah, Tai, Bontis, 2016) التي طبقت على هيئة الطرق والمواصلات إحدى الهيئات الحكومية في دبي في الإمارات العربية المتحدة وقد كانت نتيجة تحليل إجابات المديرين التنفيذيين وجود علاقة بين إدارة المعرفة التي تم قياسها من خلال مقياس (2001, Gold.et.al) الذي يحتوي أربعة أبعاد اكتساب المعرفة تحويل و توزيع المعرفة تطبيق المعرفة حماية وحفظ المعرفة والمنظمة المتعلمة التي تم تقييمها من خلال مقياس (Watkins, Marsick, 2003).

ولم تتغير النتائج في الدراسات العربية فدراسة (الكرعاوي، العطوي، 2014) التي طبقت على 325 موظف في جامعة الكوفة وجدت علاقة بين إدارة المعرفة التي تم قياسها وفقاً لمقياس (Wu, Tseng, 2000) والذي يحوي ثلاثة أبعاد اكتساب وتحويل، وتطبيق المعرفة، والمنظمة المتعلمة (Johnson et.al., 2011) والذي يتألف من أربع أبعاد وهي: الاستراتيجية، القيادة، التعلم و التغيير، وكذلك دراسة (عبيد، ربيعة، 2016) التي طبقت على أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين للعمل في الجامعة العربية الأمريكية -فلسطين البالغ عددهم 132 وجدت تأثير لإدارة المعرفة التي تم تقييمها من خلال أربعة أبعاد توليد المعرفة واكتسابها، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة في المنظمة المتعلمة التي تم تقييمها من خلال مقياس (Watkins, Marsick, 1997) وبناء على ما سبق من الدراسات السابقة تفترض الدراسة الحالية ما يلي:

الفرضية الثالثة: تؤثر إدارة المعرفة بشكل معنوي في المنظمة المتعلمة.

و بناء على الفرضيات السابقة تفترض الدراسة الحالية ما يلي:

الفرضية الرابعة: تتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و المنظمة المتعلمة.

الفرضية الخامسة: توجد فروق جوهريّة في آراء العاملين حول توافر إدارة المعرفة باختلاف نوع القطاع.

الفرضية السادسة: توجد فروق جوهريّة في آراء العاملين حول توافر إدارة المعرفة باختلاف الخبرة في العمل.

الفرضية السابعة: توجد فروق جوهريّة في آراء العاملين حول توافر المنظمة المتعلمة باختلاف نوع القطاع.

الفرضية الثامنة: توجد فروق جوهريّة في آراء العاملين حول توافر المنظمة المتعلمة باختلاف المستوى التعليمي.

1-3 مشكلة الدراسة:

يعد قطاع الاتصالات من أهم القطاعات في وقتنا الحالي نتيجة الحاجة المتزايدة له وما يليه من حاجات ويحققه من ميزات إن كان على صعيد الأفراد أو المنظمات، وخاصة مع كثافة الاكتشافات العلمية والتكنولوجيا التي زادت من فعالية هذا القطاع التي أصبحت تعد الميزة التي تسعى كل المنظمات العاملة في هذا المجال لاكتسابها، وبسبب توافر عوامل زيادة الفعالية المادية صار لازماً على هذه المنظمات زيادة الفعالية من خلال الاستفادة من العامل الأهم في تحقيق الفعالية وهو العنصر البشري الذي من أهم ما يساعده على اكتساب المعرفة، ونقلها، وتطبيقها وجود ثقافة تنظيمية تشجع الإبداع، وتدعم المبادرات، وتنشر الثقة بين العاملين للوصول في النهاية إلى المنظمة المتعلمة التي تستطيع أن تكون صاحبة السبق في استيعاب التطورات واستباق الزمن، في تنمية مهاراتها وإثراء معارفها، واستحضار المستقبل ومنه فأن مشكلة الدراسة تتلخص بالأسئلة التالية:

1. ما مدى توافر كل من متغيرات الدراسة المتمثلة بالمنظمة المتعلمة نوع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة لدى شركات الاتصالات في مدينة دمشق؟
2. ما أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة؟
3. ما أثر الثقافة التنظيمية في المنظمة المتعلمة؟
4. ما أثر إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة؟
5. هل تتوسط إدارة المعرفة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة؟
6. ما مدى تباين آراء العاملين تجاه توافر إدارة المعرفة في شركات الاتصالات باختلاف نوع القطاع؟
7. ما مدى تباين آراء العاملين تجاه توافر إدارة المعرفة في شركات الاتصالات باختلاف الخبرة في العمل؟
8. ما مدى تباين آراء العاملين تجاه توافر المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات باختلاف نوع القطاع؟
9. ما مدى تباين آراء العاملين تجاه توافر المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات باختلاف المستوى التعليمي؟

1-4 أهداف الدراسة:

بعد التزايد الكبير والمتسارع لأهمية المعلومة إلى أن أصبحت من أهم الموارد للمنظمات، وأصبحت محور التنافس للحفاظ على البقاء، وخاصة في البلدان النامية لتستطيع منظماتها امتلاك فرص للاستمرار في سوق المنافسة المفتوحة في عصر العولمة كانت كلا من إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة من المواضيع التي كانت نتائج الكثير من الأبحاث تحت على دراستها و تبنيها كونها تؤمن ميزة الغنى المعرفي للمنظمات التي تتبناها، من هنا كان هدف الدراسة توضيح العلاقات بين كلاً من الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة والدور الوسيط لإدارة المعرفة من خلال الأهداف التالية:

- معرفة مدى توافر كلاً من متغيرات الدراسة (المنظمة المتعلمة، إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية) في شركات الاتصالات.

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة.
- معرفة أثر الثقافة التنظيمية في المنظمة المتعلمة.
- معرفة أثر إدارة المعرفة على المنظمة المتعلمة.
- معرفة الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و المنظمة المتعلمة.
- معرفة التباين في آراء العاملين تجاه توافر إدارة المعرفة في شركات الاتصالات باختلاف نوع القطاع.
- معرفة التباين في آراء العاملين تجاه توافر إدارة المعرفة في شركات الاتصالات باختلاف الخبرة في العمل.
- معرفة التباين في آراء العاملين تجاه توافر المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات باختلاف نوع القطاع.
- معرفة التباين في آراء العاملين تجاه توافر المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات باختلاف المستوى التعليمي.

1-5 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من متغيراتها التي منها الحديث (المنظمة المتعلمة) ومنها الأصل المتجدد (الثقافة التنظيمية) ومنها ما يجمع بين الأمرين (إدارة المعرفة) والتي تعد في ظل الظروف الراهنة التي تعمل بها المنظمات ضرورة ملحة للحفاظ على البقاء من خلال امتلاك ميزة تنافسية دائمة ومنه فان أهمية الدراسة الحالية تتمثل بالجانبين التاليين:

- الأهمية العلمية:
- ✓ تعد الدراسة الحالية استكمالاً للدراسات التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة حيث أنه من خلال مراجعة الأدبيات السابقة يتبين لنا أن الثقافة التنظيمية من أكثر المتغيرات تأثيراً في المنظمة المتعلمة كما أن دور إدارة المعرفة يكون جلياً في هذه العلاقة.
- ✓ كما وتظهر الأهمية الأكاديمية للدراسة الحالية كونها تدرس المتغيرات وعلاقاتها في شركات الاتصالات الخاصة و العامة، والتي تعمل في عصر العولمة الذي أكثر ما يميزه سرعة نقل

المعلومة، والتطور الهائل والمتسارع في تكنولوجيا الاتصالات مما أعطى لشركات الاتصالات أهمية كبيرة ولكن بنفس الوقت وضعها في بيئة عمل شديدة المنافسة.

✓ يأمل الباحث أن تمثل الدراسة إضافة قيمة للمكتبة العربية والعالمية في مجال المنظمة المتعلمة وعلاقاتها والعوامل السابقة لها، لما لهم من دور أساسي في مؤسسات الأعمال حيث تشكل الدراسة بحث واسع يشمل عدد من المتغيرات ودراسة علاقاتها و أهم أساليب التأثير بها.

• الأهمية التطبيقية:

✓ تقديم تغذية راجعة للقائمين على شركات الاتصالات عن مدى تحقيق مفهوم المنظمة المتعلمة، ومدى تطبيق إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية السائدة والعلاقات فيما بينهم في شركات الاتصالات العاملة في دمشق.

✓ الاستفادة من النتائج التي توصل لها البحث لمعرفة أفضل الطرق للوصول إلى المنظمة المتعلمة التي تعد هدف أغلبية المنظمات، لما لها من أهمية ودور حاسم في منظمات الأعمال في وقتنا الحاضر.

1-6 نموذج الدراسة و متغيراتها:

بعد مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المنظمة المتعلمة والعوامل السابقة لها والمؤثرة فيها وعلاقاتها وجد الباحث أن من أكثر هذه المتغيرات تأثيرا في المنظمة المتعلمة حسب نتائج هذه الدراسات الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة واستناداً لفرضيات البحث تصنف متغيرات البحث في النموذج كما يلي:

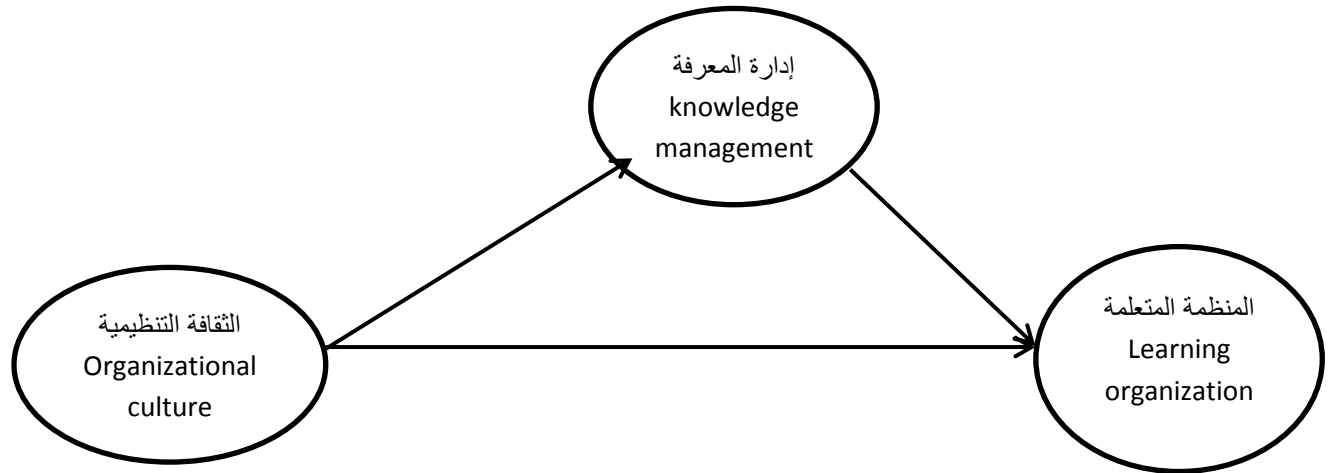
المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية.

المتغير الوسيط: إدارة المعرفة.

المتغير التابع: المنظمة المتعلمة.

الشكل رقم (1)

نموذج الدراسة



إعداد الباحث

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

يعد الإطار النظري الأساس الذي يبدأ منه لإنجاز الدراسة الحالية، والوصول إلى أهدافها لذلك بعد محاولة الباحث مسح أغلب الدراسات ذات العلاقة بأبعاد الدراسة قام باستخلاص أهم الآراء والأفكار الواردة بها وأوردها في هذا القسم من الدراسة للمساعدة في الفهم الصحيح والكامل لأبعاد الدراسة والإفادة منها في تفسير النتائج التي يتم التوصل إليها، وسوف يتضمن هذا الفصل الأقسام التالية:

المبحث الأول: المنظمة المتعلمة

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني

الإطار النظري

2-1 المبحث الأول: المنظمة المتعلمة

2-1-1 تمهيد:

لقد ظهرت المنظمات في حياة المجتمع الإنساني عندما بدأت الجماعات الأولية كالأسرة والقبيلة تتحرر من القيام بوظائفها الأساسية، فظهرت المنظمات في حياة المجتمع الإنساني لكي تسد الثغرات التي نشأت نتيجة التحرر من الجماعة الأولية، ومن وظائفها التقليدية ثم أخذت تنمو وتنتشر بالتدريج حتى أصبحت تغطي أغلب نواحي النشاط في المجتمع الإنساني المعاصر (سالم، 2008).

ومنذ فترة من الزمن تعيش المؤسسات والمنظمات عصر العولمة والانفجار المعرفي والتكنولوجي في شتى الميادين العلمية والمعرفية والتي أصبح العالم فيها قرية صغيرة تتداول ملايين الرسائل الإعلامية، وأصبح الاقتصاد قائماً على التنافس و التميز وفي ظل ثورة تستند إلى العلم و المعرفة يفرض على إدارة المنظمات ضرورة امتلاكها القدرة على التعلم والاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة وتفعيلها في مواجهة التغيرات المتلاحقة يجمع العديد من الباحثين والمفكرين المعاصرين من أمثال (Huber, 1991, 2006) على أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات متعلمة، وممارسة التعلم الذي يحدث قيمة مضافة في أعمالها. هذا وتتوجه المنظمات نحو تحويل ما تعلمته إلى منتجات أو خدمات، وعلاقات، وعمليات محسنة جديدة تصل بها إلى السوق وبشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون، وهذا ما يفسر اتجاه المنظمات إلى مكافأة من يندفع نحو التعلم، بنفس القدر الذي يكافئ به الأداء المتميز (نجم، 2008).

ويعتبر مفهوم المنظمة المتعلمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أفرزتها العوامل المذكورة سابقا ويستند مفهوم المنظمة المتعلمة إلى منظومة متكاملة من القيم الإنسانية، والقناعات الإدارية والممارسات السلوكية التي تقود بنهاية المطاف إلى توفير بيئة تنظيمية قادرة على تطوير ذاتها من خلال الإفادة القصوى من الطاقات الفردية والجماعية لدى العناصر البشرية العاملة في المنظمة، كما لم تعد مفاهيم المنظمات المتعلمة والأسس التي تقوم عليها ترفا أكاديميا ولا نزعة إدارية جديدة بل نهج وممارسات تبنتها العديد من كبريات المنظمات في العالم وحققَت نجاحات باهرة (الرشدان، 2011).

2-1-2 مفهوم المنظمة المتعلمة:

رغم حداثة مفهوم المنظمة المتعلمة إلا أنه أخذ حيزاً كبيراً من اهتمام الباحثين، فهناك صعوبة في الوصول إلى تعريف دقيق وشامل لهذا المصطلح، لأن مفهوم المنظمة المتعلمة يضم عددا كبيرا من المصطلحات والقضايا المتأصلة في مجالات علمية متعددة (هيجان، 1998).

من هنا كان فضلا عن وجود تعريفات عديدة للمنظمة المتعلمة من قبل الباحثين كان هنالك أيضا أكثر من مصطلح للتعبير عن هذا المفهوم كالمنظمة العارفة (knowing organization) والمنظمة المفكرة (thinking organization) والمنظمة المؤهلة (qualified organization) إلا أن معظم الباحثين يتفقون على مصطلح المنظمة المتعلمة (الرفاعي، الشياب، الروابدة، 2013) (choo, 2001).

و رغم أن فكرة المنظمة المتعلمة بدأت منذ السبعينات من القرن العشرين من عمل ارجريس وسكون (Arggris, Sschoon, 1978) وايضا إلى دراسات ريفانز (revans, 1983) إلا أنه يعد سينغ في كتابه (The FIF discipline -1990) أول من أرسى مبادئ المنظمة المتعلمة، وقد عرف المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من أجل تحقيق النتائج التي يرغبونها، وهي تسعى إلى تطوير أنماط جديدة للتفكير وتضع لها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل

جماعي، أما ليسم (lessem, 1991) فيرى أن المنظمة المتعلمة هي التي تسهل عملية تطوير القدرات الجماعية والإبداعية بين الأفراد من جهة والمنظمة من جهة أخرى وبطرق اجتماعية وتكنولوجيا ونظر بروكس (Brooks, 1992) إلى المنظمة المتعلمة على أنها نوع من النظام الذي يشجع على التحول من خلال عملية التعلم، وأكد مارسك وواتكنز (Marsick&Watkins, 1994) أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين، وتشجيع التعلم والتعاون والحوار والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمعات بينما بيدلر وآخرون (Peddler,et,al, 1991) عرفوا المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تسهل التعلم لجميع أفرادها مما يمكنها من التحول الذاتي بشكل مستمر وقريبا من هذا المفهوم قال كارفين (Carvin, 1993) المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في خلق المعرفة واكتسابها ونقلها وتعديل سلوكها بالشكل الذي يضيف عليها صفة المعرفة ونفاذ البصيرة. وقد عرفها الاك (Auluck, 2002) بأنها المنظمة القادرة على خلق وتبادل ونقل المعرفة وتعديل سلوكها بناء على تلك المعرفة، ويعرفها (Chunharas, 2006) بأنها تلك المنظمة التي يتم تنظيم بيئتها بما ييسر عملية التعلم وتبادل المعرفة بين أعضاء المنظمة أو العاملين فيها، وقد عرفها (الكساسبة، الفاعوري، عبدالله، 2009) بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمرين لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل، وعرفها (الكردي، 2011) هي المنظمة الماهرة في انشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة ولا يقتصر هذا التعريف على مستوى نقل المعرفة وفهمها بل كذلك على السلوك وإعادة بناء المنظمة، وقد كان عرفها (أوبكر، 2001) بأنها المنظمة التي تمتلك مهارات تنظيمية تمكنها من اكتساب المعرفة الجديدة ونقلها، بينما عرفها (الكبيسي، 2004) بأنها المنظمة التي تعتمد أساسيات إدارية وتنظيمية معينة ترتقي بأدائها وتجعلها أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، في حين عرفها (توفيق، 2004) هي المنظمة التي تطور نفسها من عدة نواحي كالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي واستراتيجية الموارد البشرية والقيادة الإدارية ونظم المعلومات في المنظمة لتضمن مشاركة أكثر للأفراد، وذهب (عثمان، 2008) إلى أن المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي تقدم تسهيلات التعلم لجميع أعضائها لتكون قادرة على تغيير و تحسين نفسها باستمرار لتحقيق أهدافها و أهداف أعضائها و أهداف المجتمع الذي تعمل فيه.

بعد استعراض هذا القدر من التعاريف الذي حاول الباحث أن يشمل أغلب الاتجاهات التي حاول الباحثون تعريف المنظمة المتعلمة من خلالها يعرف الباحث المنظمة المتعلمة بأنها:

هي المنظمة التي تضع هدفا استراتيجيا لها توفير مناخ تنظيمي يساعد على اكتساب ونقل المعرفة داخلها و يشجع العاملين على ذلك لتمتلك بأفرادها قدرة على التنبؤ بالمشاكل ووضع الحلول المناسبة لها وتحسين نفسها باستمرار لإبداع ميزة تنافسية لها على مستوى الخدمات والمنتجات من خلال العاملين فيها.

2-1-3 أهمية المنظمة المتعلمة:

من خلال أسباب ظهور المنظمة المتعلمة المتمثلة بالتطور السريع، والمتسارع في مختلف جوانب الحياة وخاصة في التقنيات الإنتاجية سعت المنظمات لامتلاك ميزة تؤمن لها البقاء في ظل منافسة شديدة، ويسبب تمكن معظم الشركات من امتلاك الات وتقنيات متطورة، وجدت هذه المنظمات أن الميزة الأقوى والأبقى تتمثل بما تمتلكه من موارد بشرية لديها القدر الأكبر من العلوم والمعارف والمهارات، ولديها القدرة والرغبة في التعلم والمشاركة فيما بينها من هنا تضح أهمية المنظمة المتعلمة للقيام بالأمور التالية التي يمكن تلخيصها كما لخصها (الحري، 2010):

- ✓ ضرورة سرعة التكيف مع المتغيرات بالبيئة الخارجية.
- ✓ لكي تعمل دوما على تعزيز قدراتها على التغيير و التكيف.
- ✓ لكي تعمل دوما على تطوير التعلم الجماعي و الفردي بها.
- ✓ لكي تستخدم نتائج التعلم لتحقيق نتائج أفضل.
- ✓ لكي تعمل على زيادة قدرات العاملين بها و زيادة درجة التمكين لديهم.
- ✓ لكي تعي المنظمة أهمية إدارة المعرفة و تعمل على تطويرها و تحسينها و إدارتها بشكل أفضل.
- ✓ للاستفادة من التجارب السابقة داخليا و خارجيا.
- ✓ لاستخدام التقنية المتطورة لتعزيز الإنتاج.

✓ للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية و الاستعداد لها.

أما (الطائي، 2008) فقد أوضح أن أهمية تفعيل مفهوم المنظمة المتعلمة تبرز من خلال تحقيق ما يلي:

✓ الوصول للأداء المتميز و الميزة التنافسية المستدامة.

✓ تطوير العلاقات مع الزبون.

✓ تحسين جودة المنتجات و الخدمات و فهم المخاطر بصورة أكثر عمق.

✓ تطوير وتعزيز الإبداع.

بينما يراها (kleiner, 2007) في تحقيق:

✓ تعزيز فهم البيئة و دعم قدرات إدارة التغيير.

✓ التسارع المعرفي الكمي و النوعي في توليد المعارف و تحديثها وفتح آفاق معرفية جديدة.

✓ التنافس الدولي و الإقليمي بين الدول و المنظمات المختلفة سواء على الأسواق أو الموارد الأولية و غيرها.

الخلاصة يمكن القول أن أهمية المنظمة المتعلمة تنبع من كون تطبيقها يمثل أفضل استجابة من قبل المنظمات للحفاظ على بقائها واستمرارها من خلال زيادة قدرة المنظمة على الوصول للتميز من خلال فهم البيئة الداخلية والخارجية وتحليلهما والاستفادة من المعارف والتجارب وتعاون العاملين لتحقيق أفضل استجابة ومحاولة التنبؤ بالتغيرات القادمة والاستعداد لها.

2-1-4 الحاجة للمنظمة المتعلمة:

إن المنافسة الحادة التي تشهدها المنظمات من أجل البقاء والاستمرار والانتشار والإنتاج والأرباح نتيجة التطورات التكنولوجية والاقتصادية الكبيرة التي شهدها عالمنا في الفترة السابقة أوضحت للمنظمات انها لا تستطيع الاستمرار دون التكيف المستمر مع البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة

بسرعة، وقد أورد (Thomas&allen, 2006) و (Haque, 2008) العوامل التي تفاعلت معا لتبرز الحاجة للمنظمة المتعلمة و هذه العوامل هي:

1- العالمية:

تحقق العالمية نجاحا في الاقتصاد وسوق المال والاقتصاد العالمي تبرزه الإحصاءات التي تشير إلى أن 100 ألف شركة أمريكية ترتبط بمضاربات في أرجاء العالم، وأن كثيرا من الشركات العالمية تصنع وتبيع بشكل أساسي خارج بلادها الأصلية (Marqwardt, 2002). وهو ما يعكس قدرة المنظمات على التعلم من خبراتها وتجاربها السابقة.

2- تكنولوجيا المعلومات:

إن أحد عناصر التوجه نحو التغير الاستراتيجي في العالم، هو التجديد والإبداع التكنولوجي، وتحديداً، فإن تطبيق تكنولوجيا المعلومات Information Technology عملت وبشكل جذري على تغيير أسس منافسة الأعمال. وعلى الرغم من الاستثمارات الكبيرة في أنظمة تكنولوجيا المعلومات المتطورة، وثورة المعلومات والمعلوماتية، وبما أن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف منظمات الأعمال استمر بالتزايد، فقد برزت الحاجة لإدارة هذين الموردين على أساس استراتيجي لأهمية هذين الموردين لمنظمات الاعمال بشقيها السلعي والخدمي.

3- التحول الجوهري في أساليب العمل:

تغيرت أساليب العمل تغيراً جذرياً، فلم يعد الموظفون يشغلون المكاتب، وإنما يعملون في الوقت نفسه متقاربين دون أن يتقابلوا. وانتقلت المنظمات من إدارة الجودة في الثمانينيات إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينيات إلى التحول الجوهري في أساليب العمل عند دخول القرن الحادي والعشرين. أي أن المنظمات تحركت من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمل إلى ابتكار أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغير المستمر.

4- زيادة تأثير العملاء:

أصبح العملاء بما يمتلكونه من قوة تأثيرية في تحديد خطة سير عمل المنظمات أكثر تأثيراً في تحديد استراتيجية المنظمات وتنفيذ عملياتها، بالإضافة إلى كونهم مصدر توجيه إدارتها إلى أولوية الجودة من خلال معايير جديدة للأداء، والتنوع في الانتاج، والملاءمة في الوقت، والاستجابة المستمرة لحاجات وطموحات العملاء. إن الحرص على تحقيق رغبات العملاء حول جودة السلعة والخدمات التي يحصلون عليها، وخفض تكاليفها وأسعارها في آن واحد، أدى إلى اهتمام المنظمات المعاصرة بتوظيف كل إمكانياتها وطاقاتها في البحث عن أحدث الأساليب التي تحقق من خلالها الميزة التنافسية واختراق الأسواق، وكسب عملاء جدد، وتقوية العلاقات مع مختلف فئات المتعاملين (الكبيسي، 2004).

5- المعرفة:

أصبحت المعلومات أهم مصادر الثروة، وصارت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي موجود آخر من موجوداتها، وأضحى العنصر البشري المصدر الرئيس لقوة المنظمة، ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر في كل ركن من أركان المنظمة. ويتضاعف انتاج المعرفة في كل مجال من مجالات المنظمة، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة الموظفين على تحسين الأداء وتطويره، والمعرفة مطلوبة لتجديد المنتجات والخدمات، والمعرفة لازمة لتغيير الأنشطة والبناء وحل المشكلات، فالمعرفة ضرورية لتزويد المنظمة بالتميز التنافسي في الأسواق، والتميز العقلي والابتكار في الموارد البشرية.

6- تطور أدوار وتوقعات العاملين:

إن المعرفة والرؤية الناتجة عن تعلم الموظفين تزداد قيمتها مع الاستخدام والممارسة، في حين تتنافس قيم الموجودات الأخرى في المنظمة (الآلات . المواد الخام) بالاستعمال، فإن الأمر يتطلب من المنظمات المعاصرة أن تحسن جذب واستقطاب صناع المعرفة والحرص على الاحتفاظ بهم من خلال التحفيز الإيجابي والتفاعل الاجتماعي وتوفير بيئة مشجعة لهم.

2-1-5 خصائص المنظمة المتعلمة:

لقد اتفق الباحثون المهتمون بموضوع المنظمة المتعلمة على ضرورة توافر مجموعة من الخصائص في المنظمة حتى تتصف بأنها منظمة متعلمة، ولكنهم لم يتفقوا تماما على هذه الخصائص ولكن من خلال مراجعة الأدبيات السابقة نرى أن ما أورده كلا من (Cook,et...al, 1997) و (Marquardt, 2002) يعد الأشمل و قد ذكروا الخصائص التالية:

1. توفير فرص مستمرة للتعلم.
2. استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.
3. ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي.
4. تشجيع جميع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
5. الوعي المستمر بالتفاعل مع البيئة.
6. استخدام التفكير النظامي في التعامل مع المواقف وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
7. تطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.
8. نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.
9. الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
10. إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة.
11. استقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.

و بعد مراجعة خصائص المنظمة المتعلمة نجد الفوارق بين خصائص المنظمة المتعلمة و المنظمة التقليدية و قد أوضحها (طاهر، فضل، 2010) بالمقارنة التالية:

الجدول رقم (1)

المقارنة بين خصائص المنظمة المتعلمة و المنظمة التقليدية

خصائص المنظمة المتعلمة	خصائص المنظمة التقليدية
• تمتلك هيكل تنظيمي أفقي.	• تمتلك هيكل تنظيمي عمودي.
• تمتلك ثقافة مكيّفة ومتطورة مع البيئة.	• تمتلك ثقافة جامدة غير متطورة.
• تقوم بالمهام وفقاً لتفويض الأدوار وتمكين العاملين.	• تقوم بالمهام وفقاً للإجراءات الروتينية شديدة التعقيد في أكثر الأحيان.
• تعتمد إستراتيجية تفاوضية تعاونية عند التعامل مع المنافسين.	• تعتمد إستراتيجية تنافسية في التعامل مع المنافسين.
• تعتمد أسلوب المشاركة بالمعلومات لإنجاز الأعمال.	• تعتمد النظم الرسمية لإنجاز الأعمال.
• تعتمد أسلوب التحفيز لتشجيع عاملها على التعلم المنظمي لتحسين مستويات ادائهم لإنجاز المهام بتميز وإبداع.	• تعتمد أسلوب التدريب التقليدي والتعلم التلقيني لزيادة مهارة عاملها.
• تعتمد وجهة النظر التي تركز على الجماعة في التعلم المنظمي والإنتاج وتقويم الأداء وتقديم الحوافز.	• تعتمد وجهة النظر التي تركز على الفرد أكثر من الجماعة في الإنتاج والتدريب وتقويم الأداء وتقديم الحوافز.
• تعتمد المعايير الكمية والنوعية لتقويم إنجاز عاملها لتحديد درجة التميز والإبداع تبعاً لهذه المعايير التي لها علاقة مباشرة بالإنجاز.	• تعتمد معايير الأداء الوصفية المتعلقة بالسلوك اليومي والصفات الشخصية عند تقويم أداء عاملها والتي غالباً لا تتعلق هذه المعايير بالإنجاز.
• يعتمد أسلوب تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات في أكثر الأحيان.	• يعتمد أسلوب المركزية في أكثر الأحيان في اتخاذ القرارات.
• يعتمد أسلوب التحفيز الإيجابي أكثر من اعتمادها أسلوب السلبى (العقوبات).	• يعتمد أسلوب التحفيز السلبى أكثر من اعتماد أسلوب التحفيز الإيجابي.
• نظام مفتوح ومكيف مع البيئة الخارجية.	• نظام شبه مغلق تجاه البيئة الخارجية.
• القدرة العالية على التكيف مع البيئة.	• القدرة الضعيفة على التكيف مع البيئة.
• تعتمد أساليب إنتاج متطورة.	• يعتمد أساليب إنتاج غير متطورة.
• تعاملهم مع العاملين يشجعهم على الإبداع والابتكار وتجريب ما تم ابتكاره في التطبيق العملي للوصول إلى نتائج أفضل.	• معاملتهم مع العاملين لا يشجعهم على الإبداع والابتكار وتجريب الابتكارات المبدعة.
• قدرتها عالية للاستفادة من تجاربها الماضية لوجود ذاكرة تنظيمية لديها معننى بها.	• قدرتها ضعيفة للاستفادة من تجاربها الماضية لضعف عنايتها بالذاكرة التنظيمية أو انعدام هذه الذاكرة لديها في أكثر الأحيان.
• تعتمد أسلوب البحث العلمي في حلها للمشاكل التي قد تواجهها وفق أساليب علمية مبتكرة ومبدعة.	• تعتمد الأساليب التقليدية في حل المشاكل التي تواجهها باستمرار والتي لا تعتمد أسلوب البحث العلمي.
• تكون ثقة العاملين بسياساتها قوية.	• تكون ثقة العاملين بسياساتها ضعيفة.

(طاهر، فضل، 2010)

2-1-6 نماذج المنظمة المتعلمة:

توجد عدد من نماذج المنظمة المتعلمة رغم اعتماد بعضها على بعض و من أشهر هذه النماذج:

نموذج Senge:

وضع هذا النموذج (بيترسينغ 1990) الذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي كالآتي (Senge,2006):

أ- التفكير النظامي (System Thinking): وهو منهج و إطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، و رؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها.

ب- التميز الشخصي (Personal Mastery): وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة و وضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

ج- النماذج الذهنية (Mental Models): وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها.

د- الرؤية المشتركة (Shared Vision): وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.

هـ- فريق التعلم (Learning Team): وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

توصل (Marquardt, 1996) بعد تجاربه الطويلة في مجالي التعلم التنظيمي، وتطوير المنظمات إلى تقديم نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية تسهم في تحقيق التعلم التنظيمي والحفاظ على استمراريته وضرورته لبناء المنظمة المتعلمة . والأنظمة الفرعية هي: التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، والتقنية. وينطلق في نمودجه من أن هذه الأنظمة الفرعية جميعها تعزز عملية التعلم في المنظمة، وأن نظام التعلم يتقاطع مع جميع النظم الأخرى في المنظمة ويتفاعل معها، وأن هذه الأنظمة الفرعية تتكامل معها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.

نظام التعلم في المنظمة: يمثل نظام التعلم تكوينًا جوهريًا في المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في جميع مستوياتها، ويعكس نمط التعلم، ومهارات التعلم الأساسية اللازمة لممارسة فاعلية التعلم في المنظمة. حيث يتضمن نظام التعلم (Marquardt, 2002) ثلاثة عناصر، وهي: مستويات التعلم في المنظمة؛ ومهارات التعلم التنظيمي؛ أنماط التعلم.

مكونات نظام التنظيم: يتكون نظام التنظيم من أربعة عناصر أساسية (Marquardt, 2002) هي: الرؤية والثقافة والاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وهي عناصر ذات تأثير واضح على سلوك الأفراد في المنظمة، وتحديد الأسلوب الذي يمارسه الرؤساء في إدارتهم لمروسيهم ومنظماتهم.

نظام الأفراد: تستمد المنظمة المتعلمة تميزها وقدرتها على النمو والابتكار والتفوق من خلال قدرتها على الاستثمار في العنصر البشري وبشكل فاعل، فالأفراد هم قلب المنظمة النابض، ومن دونهم لا يتحقق أي إنجاز. لذا يعد نظام الأفراد أحد أهم الأنظمة الفرعية التي تهتم بها المنظمة المتعلمة باعتبارهم وسيلتها وغايتها عبر عملية التعلم وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويتطلب الاستثمار الفاعل في الموارد البشرية لتمكينهم وزيادة قدرتهم على التعلم.

نظام المعرفة: يتمثل نظام المعرفة في النظام المسؤول عن إدارة عمليات المعرفة في المنظمة. ويشمل النظام مجموعة من العمليات تتمثل في توليد المعرفة، واكتسابها، وتخزينها، وتحليل البيانات

والبحث عنها ونقلها، ونشرها، وتطبيقها والمصادقة عليها، وهذه العمليات هي التي يشملها نظام المعرفة في المنظمة المتعلمة تمثل عمليات مستمرة ومتفاعلة متسلسل (Ortenblad, 2007) .

نظام التكنولوجيا: يتألف النظام التكنولوجي من الأجهزة التقنية، والأدوات، والشبكات والأنظمة والهياكل والعمليات، التي تعمل على تهيئة بيئة تساعد على تبادل المعلومات والمعارف والتعلم بسرعة نسبية أكبر، ويتضمن نظام تقنية العمليات والأنظمة اللازمة لتجميع المعرفة وتنسيقها ومراقبتها بالإضافة إلى بيان مهارات المعرفة المطلوبة، كما يشتمل النظام على الأدوات الإلكترونية والطرائق المتقدمة للتعلم ومنها مساعدات الحاسوب وما يحتويه من برمجيات وغيرها من الأدوات التي تؤدي إلى توليد المعرفة بطرق مختلفة.

نموذج Addleson :

توصل (Addleson, 1998) إلى تحديد نموذج للمنظمة المتعلمة أطلق عليه البديهيات الاربعة The Four Axioms للمنظمة المتعلمة .وانطلق Addleson عبر نمودجه بعدد من المسلمات يمكن إيجازها فيما يأتي:

إن المنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة ،وتطوير المهارات التي تقوي الفهم، وهذا ما يحدث بفاعلية في المؤسسات الاجتماعية والإدارات الحكومية والجمعيات الخيرية.

إن المنظمة المتعلمة رؤية جديدة ،تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي وتنشأ هذه المنظمة من خلال التعاون.

إن المنظمة المتعلمة تبني العلاقات التعاونية من أجل الوصول إلى القوة المستمدة من خلال تباين المعرفة والتجارب والقدرات والطرائق والأساليب التي يستخدمها الأفراد في إنجاز المهمات.

إن الأفراد يستطيعون بعملهم معا أن ينجزوا من المهمات والأعمال أكثر مما يستطيعون فعله وهم فرادى.

نموذج James :

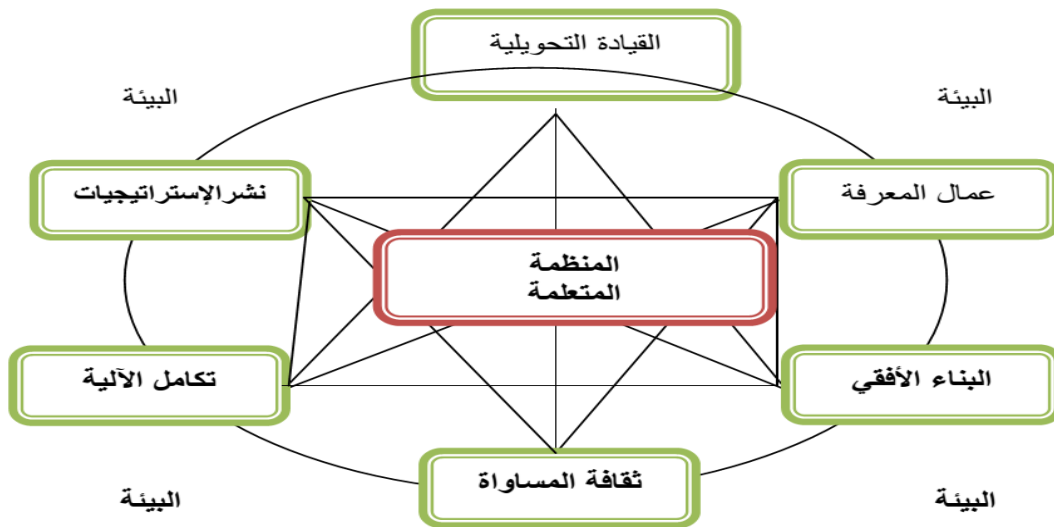
أعدت (James, 2003) نموذج للتصميم التنظيمي للمنظمة المتعلمة أطلقت عليه شبكة المنظمة المتعلمة The learning Organization Web بعد الانتقادات التي وجهتها إلى التصميم التقليدي للمنظمات الذي ساد في القرن العشرين، واعتمد على الأوامر والضبط والسلطة والتقسيم المتعدد والتركيز على التخصص، وبطء التكيف مع البيئة ذات التغير المتسارع والتنافس الحاد بين المنظمات.

ويميل التصميم التنظيمي لأنظمة التعلم إلى التحويل أكثر من الإجراءات، وهذا يعني أن على كل قسم في المنظمة التي تطبق هذا التصميم أن يهتم باكتشاف المعرفة، واستغلالها، وتحويلها، كما يجب أن يهتم بتطبيق التعلم الجماعي في المستويات المختلفة بالمنظمة والعمل على تطويره.

وقد تطلب تصميم نموذج للمنظمة المتعلمة تنظيماً يركز على المكونات التي تتضمن (القادة، والثقافة، والاستراتيجيات، والنظم، والبناء، وعمال المعرفة) وعلى الاتصالات التي يتم نسخها معا في شبكة من التفاعلات التي تؤثر في التعلم التنظيمي (James, 2003).

الشكل (2)

شبكة المنظمة المتعلمة



James, C. (2003)

و الاتي شرح لمكونات المنظمة المتعلمة:

✓ القيادة: توجد القيادة بالمنظمة المتعلمة في أي مستوى تنظيمي، وتركز القيادة على تعلم وتعليم وتحويل المنظمة، وتوفير الرؤية المقصودة وراء المعرفة في المنظمة.

✓ الثقافة: المنظمة المتعلمة تتصف بوجود ثقافة متجددة لضمان التحسين المستمر والتكيف في كل المستويات، وتتجسد الثقافة بالمنظمة المتعلمة بالمساواة والعدالة في المكافآت.

✓ نشر الاستراتيجيات: تتبع استراتيجيات المنظمة المتعلمة من أي مكان في التنظيم، إذ لم تعد صياغة السياسات من مهمات الإدارة العليا فقط، و إنما تأتي الاستراتيجيات التي تركز على تعلم الأفكار الجديدة من الإدارة العليا والوسطى والدنيا، بل وحتى من صناع المعرفة.

✓ دمج الآليات: تعمل الآليات على ربط المنظمة أفقيا و رأسيا وتعكس عمليات الاتصال والسياسات التي تنمي المشاركة في المعرفة والتعلم، عبر وحدات العمال والأفراد، والنظم، والعمليات التي تربط المنظمة.

✓ البناء الاقوي: تنتج المنظمة المتعلمة إلى بناء اتحادي شبه مستقل، بحيث تنتقل فيه التقارير من الوحدات إلى الإدارة العليا التي تمارس دورها في تحديد طرق إنجاز الأهداف.

✓ صناع المعرفة: حيث يتحول العمال في المنظمة المتعلمة إلى صناع معرفة كل منهم مسؤول عن التمكن من وظيفته، وينشر المعلومات المهمة بين الآخرين في المنظمة، وهم بصفة دائمة يطورون مهاراتهم، ويكتسبون مهارات جديدة تجعلهم أفرادا مهمين.

إن هذه الخصائص للمنظمة المتعلمة تعد الأساس في التصميم الذي يتم تنفيذه بمساعدة إطار من المعتقدات والتوازن واللامحدودية والسلوك، وقد أطلقت عليها (James, 2003) 4Bs (المعتقدات Beliefs، والسلوك Behavior، واللامحدودية Bounded، التوازن Balance).

قدمت كل من مارسك وواتكنز عام 1999. نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبنياً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة، ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين و متداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم (الفردي ، الجماعي ، التنظيمي):

بعد مستوى الفرد:

إن تعلم الأفراد من الأمور الأساسية الذي يرتبط بتعلم المنظمة ككل، مما يؤدي إلى تطور المنظمة وتقدمها، ذلك إن التعلم على المستوى الفردي يعتمد بشكل كبير على إعطاء الأفراد الفرصة لتحمل مسؤولية قراراتهم ومحاسبتهم على تلك القرارات، وتوفير بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على التعلم والتجربة والتعلم من الأخطاء، فضلاً عن أهمية تمكين الأفراد وإعطائهم الفرصة للتعلم بأنفسهم من أخطائهم، لذلك فمن الضروري ربط هذا المستوى من التعلم بنظام حوافز يشجع الأفراد على اكتساب معارف جديدة باستمرار. لذلك يجب على المنظمة توفير كل ما يلزم لرفع مستوى تعلم الأفراد وإكسابهم معارف وخبرات وقيم وأنماط سلوك جديدة كونها تزيد من قدرتهم على بناء الميزة التنافسية، وترفع من مستوى تعلم المنظمة. إن المنظمات يمكن أن تتعلم فقط إما من خلال تعليم أفرادها، أو من خلال استقطاب أفراد جدد لديهم معارف وخبرات غير موجودة في المنظمة.

بعد مستوى الفريق أو الجماعة:

يعكس هذا المستوى روح التعاون بين الأفراد، والمهارات، والخبرات، والاتجاهات التعاونية الأساسية والتي يتم تعلمها عن طريق المجموعات، إذ يجب على المنظمات أن تولي اهتماماً بهذا المستوى من التعلم وإيجاد روح الفريق والمنافسة بين أعضاء الفريق، واعتماد نظام التحفيز للفرق، وتوفير الجو الملائم والحرية الكافية لأداء مهماتهم، وتعرض الجماعات في

هذا المستوى إلى عدة تجارب وخبرات من خلال ممارستهم العمل، والإفادة منها لأجل العمل المستقبلي.

بعد المستوى التنظيمي:

إن مفهوم التعلّم على مستوى المنظمة يذهب إلى أبعد من حاجة الأفراد إلى اكتساب المعارف والمهارات والخبرات، بل يستند إلى الحاجة إلى تعلّم كيفية التحول والتغيير في السياسات والإجراءات والأعمال الروتينية التي تحدد طريقة واحدة للتعامل مع المشكلات المختلفة، ويحدث التعلّم على مستوى المنظمة عندما تبدأ المنظمة بتغيير طريقتها في النظر إلى كيفية أدائها لمهامها ومواجهة مشكلاتها.

إن تعلّم الأفراد والجماعات ليس كافياً، بل يكون تعزيزاً لمقدرة المنظمة على التطور والنمو، إذ يتضمن هذا العنصر اكتساب المعرفة والخبرة عن طريق تعلّم أعضاء المنظمة من الأخطاء السابقة، وتبادل الخبرات والمعارف والتجارب الناجحة السابقة التي حققتها المنظمة، والإفادة من تجارب المنظمات الأخرى، والتعرف إلى أفضل الممارسات الإدارية فيها، ونقلها إلى جميع العاملين في المنظمة لتوظيفها في المجال العملي، ومن الضروري أن تهتم المنظمة بمكافأة العاملين وإعطائهم حوافز إيجابية، وتبني مفهوم مكافأة فرق العمل الكفؤة نتيجة تبنيها لمفهوم التعاون، بهدف تشجيع عمليات التعلّم التنظيمي داخلها. ويجب على المنظمة أن تسعى إلى الاستجابة لتعلّم الأفراد والجماعات، وتعمل على إزالة الحواجز التي تحول دون تعلّمهم، الأمر الذي يحتاج إلى وجود قادة أكفاء ومقتردين على توظيف تعلّم الأفراد والجماعات من أجل إحداث التغيير والانتقال بالمنظمة إلى الأفضل.

إن مفهوم تعلّم المنظمة مبني على أن التغيير في المنظمة يجب أن يحدث في كل مستوى من مستوياتها الثلاثة، إلى أن يصبح هذا التغيير أو التعلّم ممارسة يومية، الأمر الذي يمكن المنظمة من تحسين أداء الأفراد العاملين فيها.

و يشتمل كل عنصر من العناصر الثلاثة السابقة على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي:

1- خلق فرص للتعلم المستمر: وهذا يشير إلى مقدرة الأفراد العاملين على التعلم أثناء العمل من خلال منحهم فرصاً للتطور والتعلم المستمر. وتبحث منظمات التعلم وتشارك وتتصرف بشكل مستمر من خلال تعلم الأفراد والجماعات فيها، وتسهل ثقافة التعلم التي تتضمن المعتقدات والسلوكيات والافتراضات والاتجاهات عملية التعلم المستمر (Knutson, Miranda, 2005) (Washell, 2005) وتقديم فرص للتعلم المستمر (Marsick, Watkins, 1999) في حين أشار غوه (Goh, 2003) إلى أن المنظمات المتعلمة تتبنى عن قصد هياكل واستراتيجيات تشجع أعضائها على التعلم المستمر، ومن ثم يجب على المنظمات إتاحة الفرصة المستمرة للتعليم بين أعضائها وخصوصاً في العصر الحديث الذي تتغير فيه بيئة العمل باستمرار.

2- تشجيع الاستفهام والحوار: يمتلك الأفراد العاملون المهارات المطلوبة للتعبير عن وجهات نظرهم، ولديهم المقدرة على الاستماع إلى وجهات نظر الآخرين والاستفسار عنها. إن الحوار استراتيجية أساسية في المنظمة المتعلمة، ويعتمد تطوير الحوار على إيجاد طرق فاعلة لمساعدة الأفراد على توضيح افتراضاتهم ونماذجهم العقلية، ومن هنا ظهرت الحاجة للتفكير النظامي بسبب تداخل المتغيرات وتأثير القوى الخارجية وغيرها، مما يستلزم النظر إلى الكل وليس الجزء. وبمجرد قبول التفكير النظامي يمكن تحسين تعلم الأفراد ليتوجهوا نحو فهم النظام ككل من خلال دعم الأفراد بالمهارات والأدوات، التي تمكنهم من التعلم ومن فهم وملاحظة أنماط السلوك السائدة في النظم التي يعملون فيها (جاد الرب، 2006).

3- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي: يصمم العمل بطريقة يتعرض العاملون من خلالها لطرق متنوعة من التفكير، ويتوقع أن تتعلم الجماعات وتعمل معاً، وتقدر التعاون. كما أنها تستمر في التعلم والتحول التعليمي وتستخدم بشكل استباقي التعلم على نحو متكامل لدعم وتحفيز نمو الأفراد والفرق والمنظمة بشكل كامل والمؤسسات والمجتمع المرتبط بها (Watkins and Marsick, 1993, 1996, 1999) أن المنظمة التي تتعلم جماعياً وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها

في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج هي منظمة متعلمة لا شك (Marquardt, 2002) ومن الضرورة أن تسعى المنظمة لخلق الظروف الملائمة لتعبئة قدرات الأفراد وتشجيع التعلم الجماعي وأن تسعى المنظمة المتعلمة لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم، وتكيف نفسها لتتلاءم مع هذه العملية من خلال ضمان استمرارية عمليات التعلم وتطوير مقدرات العاملين في المنظمة، والتطوير الذاتي المتواصل للمنظمة ككل، والعمل على وضع قنوات تربط تعلم الأفراد بسياسات المنظمة واستراتيجيتها (pedler, 1995).

تعلم الفريق Team Learning: يعد الفريق مجموعة من الأفراد يعملون معا ومكان عملهم هو مكان لإنجازهم معاً، وهم الذين يقررون رئيسهم فيختارونه، ويكون بينهم تفاعل مباشر، ودرجة من الاعتماد المتبادل بينهم لإنجاز المهام لتحقيق الأهداف. وغالباً ما تكون فرق العمل موجهة ذاتياً ويعد بناء فرق العمل هو الرافعة الأساسية لتحسين الأداء المنظم، ويمكن تحديد أربع مراحل متسلسلة يتم المرور بها لتصبح مجموعة الأفراد فريقاً يمكن أن يتعلموا سوياً وهي ما يسمى بشروط تشكيل الفريق، وهذه المراحل (Nonak & Takeuchi, 1995) هي:

•التشكيل Forming: أي توفر الحد الأدنى من الحس، والانتماء للفريق، وتبدأ بتحديد الأهداف، وبلورة المهام.

•العصف Storming: فبعد التشكيل تبدأ مرحلة مشوبة بالتوتر حول القواعد التي سيعمل الفريق وفقاً لها.

•التطبيع Norming: وتتمثل في تقبل الأدوار وتبلور نعور الفريق، ويتم تبادل المعلومات والأفكار، والآراء بحرية، ويقبل مبدأ اتخاذ القرارات وفقاً لمبدأ التفاوض بين أعضاء الفريق.

•الأداء Performing: وتبدأ هذه المرحلة عندما تتحقق مستويات مثلى في الإنتاج، والنوعية، واتخاذ القرار، وتوزيع المصادر، والاعتماد المتبادل، وتعمق مفاهيم الثقة بين الأعضاء. ولا بد من المرور بهذه المراحل الأربعة بالتدرج.

ويعتبر الحوار من أهم مكونات تعلم الفريق وحتى يكون الحوار ناجحاً، لابد من توفر ثلاثة شروط وهي: على جميع المشاركين تنحية افتراضاتهم جانباً، وأن يكون هناك منسق يدير الحوار، وأخيراً أن يتم تعامل المشاركين مع بعضهم كزملاء (Tjosvold, 1991) وتتأثر فرق التعلم بالنظام الكلي الذي يضم ثقافة المنظمة، واستراتيجياتها، وسياساتها التنظيمية المختلفة، وتأثرها بأنماط القيادة، وخصائصها، والبنية التحتية التكنولوجية، والمعلوماتية التي توفرها (Wu et al., 2002) ومن الخطأ تكوين فرق التعلم، مع بقاء المنظمات على نفس المقدرات، والسياسات التنظيمية الموجودة، دون سعي إلى تطويرها، وتغييرها لتتلاءم مع أوضاع الفرق الجديدة (بكار، 2002).

4- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم: تعمل المنظمة على إشاعة ثقافة تنظيمية تشجع على اكتساب المعرفة، وتقاسمها وتوزيعها وتخزينها وتفسيرها، وكذلك مساعدة العاملين للحصول على المعرفة، واحضار جميع الوسائل المادية اللازمة للتعلم. وتبحث منظمات التعلم وتشارك وتتصرف بشكل مستمر من خلال تعلم الأفراد والجماعات فيها، وتسهل ثقافة التعلم التي تتضمن المعتقدات والسلوكيات والافتراضات والاتجاهات نحو عملية التعلم المستمر (Knutson et al., 2005) (Knutson and Miranda, 2000) ويُنظر إلى المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي يعمل العاملون فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية، لزيادة قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يهتمون في الواقع بتحقيقها (Karash, 2002) ويتطلب بناء منظمات التعلم جهوداً مستدامة وهادفة، وهذا يحتاج إلى تبني أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية والتكامل، يتم تصميمها وتطويرها وإدامتها بشكل مستمر من خلال الرؤية، والقيم، والاتصالات، واختبار السياسات، والهيكل التنظيمي، والأساليب، والإجراءات للتأكد من مدى انسجامها و ملائمتها (Rastogi, 1998) ويصف جارفين وادموندسون وجينو (Garvin & Edmondson & Gino, 2008) المنظمة المتعلمة بأنها المكان الذي يتفوق فيه العاملون في خلق واقتناء ونقل المعرفة، وتتكون من ثلاث لبنات أساسية، هي: بيئة داخلية داعمة للتعلم، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم.

5- تمكين الأفراد لجمعهم نحو رؤية مشتركة: وذلك بإشراك العاملين في وضع رؤية مشتركة وتطبيقها. ويرى (Dirani, 2009) أن منظمات التعلم تتصف بقدرتها على تمكين العاملين، وتشجيع

التعلم، والتعاون، والحوار، والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمعات وتحقيق التكيف مع التغيرات بالبيئة الداخلية والخارجية، لذا فالمنظمة المتعلمة تزداد قدرتها على التنبؤ والتكيف والتحول لتتلاءم مع طبيعة بيئتها سريعة التغير والمتميزة بعدم الاستقرار (Whittington & Dewar, 2004) وهي المنظمة التي يكون فيها كل فرد مشغول في تعريف وحل المشكلات والتحسين المستمر، مما يمكن المنظمة من التحسين والتجريب باستمرار، وبهذا تزداد جدارتها ويزيد في المنظمة المتعلمة التمكن الشخصي Personal Mastery بمعنى المستوى العالي من الإتقان العلمي والمهني، ويمكن الوصول إلى هذه الدرجة من الاحتراف المهني باتخاذ منهج التعلم المستمر، مما يجعل الفرد قادراً على تحقيق الأهداف المرغوب فيها (Senge, 2007).

ويقصد بالرؤية المشتركة Shared Vision: بناء الشعور بالالتزام في المجموعة عن طريق وضع تصور مشترك للمستقبل، والسعي إلى إيجاد المبادئ، والممارسات التوجيهية التي يؤمل أن تؤدي إلى تحقيق الحلم المشترك. فالرؤية المشتركة توفر التركيز والمقدرة على التعلم، والمنظمة المتعلمة لا تستطيع أن توجد بدونها (Senge, 2007) والرؤية المشتركة تعزز أيضاً الابتكار والتجريب والمخاطرة من خلال العاملين وتمكنهم من العمل على أولويات المنظمة، وبدون فكرة واضحة عن رسالة المنظمة فإن العاملين لن يستطيعوا تنمية أنفسهم، واتخاذ المسؤوليات، أو تطبيق المهارات الابتكارية المتميزة. وتبدأ الرؤية المشتركة من الأفراد، ورؤية الأفراد في المنظمة هي شيء ما يمكنهم من الأداء الوظيفي بثقة واطمئنان. فهي عبارة عن الصورة الذهنية العقلية النشطة، أي أنها صورة نابضة بالحياة (Ortenblad, 2007) ويرى (جواد، 2000) أن الرؤية المشتركة، هي صورة مثلى قابلة للتحقيق في المستقبل، وتبدأ الرؤية بفرد يعتقد أن رؤيته صواب، ويأتي ذلك من خلال حوار متعمق مع الذات فهي عملية نفاذ إلى القلب هذه الرؤية التي تنبع من الداخل هي صورة ذهنية حية للمستقبل الذي نريد على المدى البعيد.

6- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية: العمل على مساعدة الأفراد لرؤية نتائج عملهم، وأثارها على المنظمة بشكل عام، ومساعدتهم على تعرف البيئة المحيطة بهم، واستخدام المعرفة المتاحة لتحسين أدائهم، وربط المنظمة بالمجتمع المحيط بها (Posner 2002) حيث إن منظمات التعلم لها دور

حاسم في تحقيق الميزة التنافسية في العمل (Marquardt, 2002). كما تساعد منظمات التعلم على إنشاء وتحليل وتخزين ونشر المعرفة داخل المنظمة وتوفير الوقت المناسب للموظفين للتعامل مع مشاكل أكثر إلحاحاً وتعقيداً (Short & Jarvis, 2000) حيث توفر منظمات التعلم الفرص والموارد لتحقيق التوازن بين النمو الشخصي والمهني للعاملين، وتشجيعهم على استخدام المهارات الجديدة بطرق مبتكرة (Hernandez, 2001) وأشار رودين (Rowden, 2001) إلى أن المنظمة المتعلمة تسهم في إحداث التغيير الجذري، وتمكن كل عضو من أعضائها من الإسهام في تحديد المشكلات والعمل على حلها باستمرار. وأكدت كيلي وآخرون (Kelly, et al., 2007) أن المنظمة المتعلمة تتميز بما تقدمه من أنشطة معرفية تتمثل في الحصول على المعرفة وتوزيعها، وخبزها وتوثيقها، ومن ثم تفسيرها وتوظيفها وتوليدها. ويعبر المنظور المعرفي للمنظمة المتعلمة عن مقدرتها على امتلاك المهارة في توليد المعرفة واكتسابها ونقلها، بوصفها الوسيلة الأكثر أهمية لرجل الإدارة، التي يمكن من خلالها بناء أنظمة لها المقدرة على الحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل، تمكنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة (Hunger, Wheelen, 2007).

7- القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم: يقدم القادة نموذجاً للتعلم، ويعملون على دعم التعلم الذي يستخدمونه كأداة استراتيجية لتحقيق أفضل النتائج، إن الأفراد العاملون في المنظمات المتعلمة يتعلمون بتخطيط دقيق أموراً جديدة، ويطبقون ما يتعلمونه في أعمالهم داخل المنظمة، الأمر الذي يقود إلى السرعة والدقة في العمل المنجز، مما يؤدي إلى جودة الخدمة المقدمة (الملكاوي، 2007). بينما يرى (Jackson and Schuler, 2001) أن المقياس الحقيقي للمنظمة المتعلمة هو قدرتها على ترجمة المعرفة إلى طرق جديدة في ممارسة الأعمال من خلال الجمع بين القدرة على إدارة المعرفة مع القدرة على التغيير بشكل مستمر لتحسين فاعليتها وتظهر أهمية التحول إلى المنظمات المتعلمة نظراً للتغيرات السريعة في بيئة العمل، والناجمة عن العولمة والمنافسة والثورة التكنولوجية أجبرت المنظمات في جميع أنحاء العالم لإعادة تنظيمها لتحقيق النجاح (Ellis, Pennington, 2004). ولسرعة اتخاذ قرارات استراتيجية في ظل تعقد بيئة العمل (Marquardt, 2002). بالإضافة إلى المنافسة المحتدمة والتغيير المستمر في بيئات الأعمال. كما أكد (الكبيسي، 2004) على أن المنظمة المتعلمة تتميز عن غيرها من المنظمات بنمط قيادتها التعليمية، وبحرصها على تعلم أساليب

التفكير والتحليل والحوار وتبادل الأفكار والمعلومات مع الآخرين، وبالهيكلة التنظيمية التعليمية التي تساعد على إثراء المعرفة ونشرها في كافة المستويات التنظيمية، وتشكيل اللجان وفرق العمل، وطاقاتها البشرية التي تمتلك المهارة والثقة بالنفس، وقوة التأثير في الآخرين، والمقدرة على التصرف والتحرك بفاعلية.

خلاصة المبحث الأول:

قام الباحث في هذا المبحث باستعراض عددٍ من النقاط المتعلقة بالمنظمة المتعلمة من حيث مفهوم المنظمة المتعلمة و أهميتها و أسباب الحاجة لها وخصائصها و نماذجها محاولاً تقديم صورة واضحة عن المنظمة المتعلمة ويرى الباحث بعد مراجعة الادبيات و الدراسات التي تناولت مفهوم المنظمة المتعلمة أن المنظمة المتعلمة تعد من أرقى مراحل التطور للمنظمات حيث أنها تمكن المنظمات على اختلاف مجالاتها وتباين أنشطتها وأهدافها، ليس فقط من معالجة مشكلاتها وتحسين مستوى الأداء بها بل والتنبيه بالمشكلات و تلافيها و التنبيه بالفرص و الاستعداد لاغتنامها. ولذلك صنفها العديد من الكتاب والباحثين في قمة العوامل المحورية المؤثرة في نجاح المنظمات أو فشلها في القرن الحادي والعشرين.

وسيخصص المبحث الثاني لاستعراض بعض النقاط المتعلقة بإدارة المعرفة كمتغير وسيط باعتباره من أهم متطلبات الوصول بالمنظمة إلى التميز و النجاح.

الفصل الثاني

الإطار النظري

2-3 المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية

2-2-1 تمهيد :

هناك عدد من المفاهيم التي مهما مر على استخدامها من الزمن و مهما طرأ من تطور ظروف نشأتها و مهما ظهر من مفاهيم جديدة تبقى محافظة على اهميتها بل و تزداد اهميتها مع كل هذا و خاصة إذا كانت هذه المفاهيم ذات أثر على هذه المفاهيم الجديدة.

فليس غريباً أن تكون من أهم هذه المفاهيم الثقافة التنظيمية التي مع مرور الوقت أثبتت الدراسات والأبحاث علاقاتها القوية وأثرها البالغ في أغلب المفاهيم الحديثة.

من هنا تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم القديمة المتجددة مع كل تطور وتقدم يظهر للباحثين أهمية الثقافة التنظيمية ويزيدها فقد أصبحت الثقافة التنظيمية طريقاً من خلال ما تضيفه المنظمة لمنسوبيها من خصائصها و اهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها لتحقيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.

2-2-2 مفهوم الثقافة:

ما من مجتمع إلا وله ثقافته الخاصة التي يتميز بها عن غيره من المجتمعات الأخرى، فتجسد الطرق وأساليب الحياة التقليدية، التي يتبعها المجتمع في مختلف ميادين العمل و السلوك و الفكر. فهي المصدر الأساسي الذي يستمد منه المجتمع كافة الأساليب و الأفكار الخاصة بتنظيم الحياة الاجتماعية (النوري، 1997).

وقد ظل وضع تعريف محدد للثقافة أمر بالغ الصعوبة لكونها تعبر عن مفهوم معنوي ومعقد جدا فأصبح هناك إجماع بين الباحثين و الأكاديميين على عدم وجود تعريف شامل للثقافة، كون الثقافة تستخدم في مجال واسع من العلوم الاجتماعية، و بالتالي تحظى بالعديد من المعاني وذلك تبعا لاختلاف فروع تلك العلوم و لكن بالعودة إلى التعاريف التي وضعت للثقافة و التي معظمها صدرت عن العاملين في مجال علم الإنسان (Anthropologists) و بالعودة إلى أصل كلمة الثقافة في اللاتينية (cultura) فلها علاقة بكلمة (cultus) و التي تعني العبادة حيث أن الثقافة في معظم معانيها تشير إلى المعتقدات و القيم و المفاهيم المشتركة التي تتفق عليها أمة أو مجموعة من الناس حيث يعرف (terpstra&david) الثقافة بأنها: مجموعة من الرموز المتداخلة يمكن تعلمها و تقاسمها وهي مفروضة على أبناء المجتمع الواحد كما توجههم لإيجاد حلول للمشاكل التي يتعرضون لها طالما أن تلك المجتمعات باقية على قيد الحياة (عبد الطيف، 2006)، كما عرفها (المذبولي، 1948) بأنها: الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر و يمارس بواسطة الأفراد في أي مجتمع، وقد عرفها جانيت لاند: النقل من جيل إلى الجيل التالي عن طريق التعليم و المحاكاة و المعرفة و القيم و عوامل أخرى تؤثر بالسلوك (Berger, 1995)، بينما عرفها تايلور بأنها ذلك الكل المركب من المعارف و العقائد و الفن و القانون و الأخلاق و الأعراف و كل ما اكتسبه الإنسان بوصفه عضوا في مجتمع ما (khan, 2010).

2-2-3 مفهوم الثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة، 1980 وكان ذلك من طرف الصحافة الاقتصادية الأمريكية Business Week وأدرجت مجلة Fortune ركنا خاصا تحت عنوان Corporate culture إلى أن جاء الباحثان (A.A. Kennedy & T.E Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.

فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح " الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة: Corporate culture (Deal&Kennedy 1982) وكتاب " البحث عن الامتياز " لبترزو و وترمان (In Search of excellence: Peters & Waterman 1982 وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية " الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.

إن المطلع على الادب الإداري يجد تعاريف متعددة يمكن أن تمثل الثقافة التنظيمية. حيث ميز (ott, 1989) أكثر من 70 عبارة استخدمت لتعريف الثقافة التنظيمية. في حين ميز (المرسي، 2006) إلى وجود أكثر من 162 تعريف للثقافة التنظيمية مما يعني اتساعه بشكل كبير وواضح، كما أشار (الوقفي، 2004) إلى أنه بالرغم من وجود إجماع على ما يعرف بجوهر الثقافة من قيم ومعتقدات، إلا أنه ظهرت تباينات واضحة في الطروحات التي تناولت تعريف الثقافة التنظيمية.

فقد تعددت تعريفات ثقافة المنظمة حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين ومنهم من عرفها من خلال وظائفها.

حيث عرفها (القريوتي، 2000) أنها تعبر عن منظومة المعاني و الرموز التي تنتشر في المنظمة وأنها تمثل القيم الأساسية التي تطور منظمة معينة، من اجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية

و الداخلية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة نشرها بين الموظفين من أجل التفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.

في حين عرفها (المرسي، 2006) بأنها مجموعة الفلسفات والقيم والمعتقدات والاتجاهات المشتركة التي تميز الأفراد في تنظيم ما، وقد عرفها (حريم، 2004) بأنها تتكون من قيم و اعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة، وأن ثقافة المنظمة هي شخصيتها و مناخها و ثقافة المنظمة تحدد السلوك و الروابط المناسبة و تحفز الأفراد و عرفها (jones, 2004) بأنها قيم مشتركة وعادات تضبط تفاعلات العاملين في المنظمة مع بعضهم البعض ومع العملاء والأفراد الآخرين من خارج المنظمة، كما عرفها (robbins&judge, 2009) بأنها مجموعة من المعاني المشتركة التي يحتفظ بها الافراد والتي تميز المنظمة عن المنظمات الاخرى، وقد عرفها (mcshane&glinow, 2005) بأنها النمط الأساسي للافتراضات والقيم و المعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تفكير و تصرف العاملين داخل المنظمة نحو المشكلات و الفرص الموجودة، أما (cetronis, 2005) فقد عرفها بأنها مجموعة من المعتقدات و القيم المشتركة التي يمتلكها اعضاء المنظمة و تتعلق بوجود وظائف المنظمة، وعرف (schein, 2004) الثقافة التنظيمية على أنها نمط من الافتراضات الأساسية تم تطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمها كيف تواجه مشكلاتها في التكيف مع العالم الخارجي و ضرورات التألؤم الداخلي و التي تثبت صلاحيتها لكي تعتبر ناجحة، وبالتالي يمكن تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها طرق صحيحة للأدوات و التفكير و الشعور في تلك المشكلات التي تواجه الجماعة، في حين عرفها (uchi, 1985) بأنها تتألف من مجموعة من الرموز و الطقوس و الأساطير التي تنتقل من خلالها القيم و المعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة فيكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً، بينما عرف (hofstede, 1991) الثقافة التنظيمية بأنها البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز أفراد منظمة ما عن غيرها أما (pittegrew, 1979) عرف الثقافة التنظيمية هي نظام معان جماعي عام يخص جماعة ما في وقت ما.

2-2-4 أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أكد الباحثون على أهمية الثقافة التنظيمية كونها تنعكس على المنظمة بشكل عام فإما أن تكون مصدر قوة أو أن تكون سبب ضعف، وقد أكد (عزاوي، 2006) على أهمية الثقافة التنظيمية كونها تؤدي مجموعة من الأغراض أو الأدوات التي تزيد من أهميتها للمنظمة وهي:

- ✓ تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفاعلية.
- ✓ تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
- ✓ القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- ✓ تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء، بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.

وبحسب (Szczepanska, Prof, 2014) فإن أهمية الثقافة التنظيمية تبرز في النقاط الآتية:

- ✓ الوصول إلى الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه المنظمة من خلال التكيف مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- ✓ تعزيز تبادل المعارف والخبرات والأفكار، والتواصل بين العاملين.
- ✓ تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

و أما دراسة (Akbari, et al., 2015) أكدت بأن أهمية الثقافة التنظيمية تظهر بأنها العامل الحاسم لمتماسك الاجتماعي بين العاملين داخل المنظمة، والنظام المشترك الذي يؤسس الأرضية الصلبة للعلاقات داخل المنظمة.

مما سبق نجد أن أهمية الثقافة التنظيمية تظهر في مختلف الجوانب في المنظمة أن كان على صعيد الأفراد أو على صعيد المنظمة ككل من خلال ما تؤديه من مهام وما توفره من ظروف لتحقيق التكامل و الانسجام بين الأفراد و بين الأفراد و المنظمة.

2-2-5 خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك مجموعة من الخصائص للثقافة التنظيمية تتفاوت في درجة تواجدها و الالتزام بها في المنظمة والتي تكون في مجملها مستوى فاعلية الثقافة السائدة وأهمها كما أوضحها (العطية، 2003):

- ✓ الإبداع و المخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع و المخاطرة.
- ✓ الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- ✓ الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات و ليس التقنيات و العمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- ✓ التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل نحو الفريق لا الأفراد.
- ✓ نظام المكافأة: مدى تخصيص المكافآت و الحوافز وفقا للأداء و ليس أي اعتبارات شخص آخر.
- ✓ الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم و المساندة و إتاحة المعلومات و تشجيع أعضاء التنظيم.
- ✓ درجة التكامل بين وحدات التنظيم المختلفة.
- ✓ الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف و معايير واضحة للأداء.
- ✓ مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- ✓ درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظفون من حرية و مسؤولية ذاتية.
- ✓ الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل و ليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.
- ✓ التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

2-2-6 مكونات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:

الإشارات الثقافية والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

أولاً: الإشارات الثقافية:

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

القيم:

وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب، وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين (العميان، 2003).

الأعراف والتوقعات:

يقصد بأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.

أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير

والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية(العميان، 2003).

المعتقدات:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية(العميان، 2003).

الرموز:

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة(brassy.et.al, 1998).

الطابوهات (المنوعات):

وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل(schepedig.etal, 1991).

الأساطير:

تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني"(قاسمي، 2003).

الطقوس الجماعية و الاحتفالات:

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة " وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة (laurant, 1991).

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد و المشاركة.

تجمع الطقوس بين مختلف المستويات و الوظائف في نفس الوقت و نفس النشاط و في مكان واحد.

تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي (قاسمي، 2003).

الإشاعات:

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

ثانيا: الموروث الثقافي للمنظمة

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

المؤسسون:

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

سلوك قادة المنظمة:

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاقاً بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

تاريخ المنظمة:

يلعب تاريخ المنظمة دوراً مهماً في تشكيل ثقافتها، ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، وبشكل هذا الأرشيف مرجعاً لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشداً لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها.

الأبطال:

وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزاً و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة و انسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

مهنة المنظمة (النشاط):

تعرف مهنة المنظمة النشاط الرئيسي لها بأنها "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تقيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية، الإشارات والرموز تغذي وتصور الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التماسك داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة (laurant, 1991).

2-2-7 وظائف الثقافة التنظيمية :

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في 4 وظائف رئيسية هي (حريم، 2003):

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
2. تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
3. تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.
4. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فتعزز المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء بنحو ما.

ويرى روبنس أن ثقافة المنظمة تؤدي عددا من الوظائف أهمها:

1. للثقافة دور تعريفي فمن خلال الثقافة يمكن التمييز بين منظمة وأخرى.
2. الثقافة تمثل حلقة وصل بين أعضاء المنظمة نفسها.
3. الثقافة تحدد هوية أفراد المنظمة وحدود دور كل فرد فيها.
4. الثقافة أداة ترابط بين أعضاء المنظمة وتوحد مجهوداتهم وبالتالي تحقق الاستقرار.
5. الثقافة أداة للرقابة حيث توجه وتحدد مسارات سلوك أعضاء التنظيم.

2-2-8 أنماط الثقافة التنظيمية :

تتباين الثقافات من حيث نوع التأثير الذي تحدثه في قيم ومعتقدات واتجاهات، وطرق تفكير العاملين، وتصنف أنواع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العديد من الباحثين والكتاب ومن بينهم " John Cotter و "James Hask" إلى أربع ثقافات، والمشار إليها في (حويحي، 2015) وهي:

ثقافة القوة :

تميل المنظمات التي تعتنق هذا النوع من الثقافة إلى اعتماد المركزية الشديدة، إذ تمتلك الإدارة العليا ممثلة بأفراد يمتلكون جميع الصلاحيات وما على الجهات الأخرى سوى التنفيذ وتفسير الأشياء وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا. وغالباً ما تعتمد المنظمات الريادية هذا النوع من الثقافة سيما وأن هذا النوع من المنظمات يتميز بسيطرة المؤسس الأول للمنظمة. والمشكلة الرئيسية في ثقافة القوة هي الحجم، فما أن يصبح حجم المنظمة كبيراً حتى تواجه صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية بسبب التفاصيل الكثيرة والمعقدة والظروف الصعبة التي تواجهها.

وأكد (الطراونة، 2012) ذلك بأن ثقافة القوة هي ثقافة منظمة يعمل فيها شخص أو مجموعة أفراد يمتلكون قوة وتأثير كبيرين ويتبعهم جميع العاملين ويحبونهم، وهذا النوع أوضح ما يكون في المنظمات صغيرة الحجم التي تمتلك قوانين عمل وإجراءات إدارية معقدة.

فيما يرى (جلاب، 2011) أن ثقافة القوة تركز على الحسم والإدارة، وتتصف بعدد من الخصائص الإيجابية والسلبية، ففيما يتعلق بالخصائص الإيجابية، فالقائد قوي، جذاب، وله حضوره، ويهتم بنفسه ويكافئ ويحمي التابعين المخلصين له، ويتصرف بمفرده؛ ولكن في صالح المنظمة وأفرادها، كما أنه يطلب الكثير ولكنه عادل وهو واضح فيما يطلبه ويكافئ المنضبطين، ويتم ترقية المختصين الذين يضعون رغبة القائد قبل حاجاتهم الشخصية. أما فيما يتعلق بالخصائص السلبية، فيعطي الموظف رغبات رئيسه الأولوية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل، ويخشى إعطاء أخبار غير سارة لرئيسه، كما أنه لا يناقش رئيسه حتى لو كان مخطئاً، بينما يكسر الموظف صاحب النفوذ القواعد،

ويحصل على مزايا خاصة، وتعد المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ ولكنها محجوزة للأصدقاء والحلفاء فقط.

ثقافة النظم و الأدوار:

تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة أقل من ثقافة القوة على الرجل الواحد، وتكون درجة البيروقراطية كبيرة، والأدوار والنظم والإجراءات محددة بشكل جيد، مع عدم تفضيل للمخاطرة، فالمديرين في المنظمات التي تعتمد هذا النوع من الثقافة يوضحون للأفراد بشكل دقيق ما يتوقعونه منه، ويصفون العمل بشكل جيد، ومن ثم يختارون الأفراد المناسبين لهذا العمل. أما صلاحيات هؤلاء المديرين وقوتهم في المنظمة فإنها تتحدد بمستوياتهم التنظيمية. والمشكلة الرئيسية في ثقافة الدور إنها تكون مناسبة متى اتصفت الظروف البيئية بالاستقرار وهو أمر نادر الحدوث. وتغرس ثقافة الدور قيم احترام وطاعة أصحاب الأدوار أو المراكز الإدارية المحددة في الهيكل التنظيمي، وهو أوضح ما يكون في المنظمة الكلاسيكية البيروقراطية، حيث يشكل الخبراء والمتخصصون مصدراً للقوة والشرعية، وتعتبر هذه الثقافة غير مرنة تماماً بحيث لا تساعد على التكيف مع التغيرات الجذرية الشاملة (الطراونة، 2012).

فيما يرى (جلاب، 2011) أن ثقافة النظم والأدوار تُركز على النظام والرقابة والاستقرار، وتتصف بعدد من الخصائص الإيجابية والسلبية، ففيما يتعلق بالخصائص الإيجابية، فيتم الحكم على أداء الموظفين على أساس وصف الوظائف المعتمد وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان، كما يتم مكافأة الموظف على أساس التزامه باللوائح، وتُخفّض الأهداف والنظم والإجراءات من حالات عدم التأكد والارتباك، كما يتم تخفيض سوء استخدام النفوذ باللوائح، ويتم توضيح سلطات ومسؤوليات الوظائف بشكل جيدٌ مخفضةً بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية، وبالتالي فإن نظم العمل تُقلّل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ القرارات.

أما فيما يتعلق بالخصائص السلبية، فيسير الناس على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل، ويرتكب الموظف خطأً كبيراً إذا تعدى الموظف حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة

لدرجة أنه يُعتبر عدم الخروج عن القواعد المحددة أهم من عمل الأشياء الصحيحة، كما أن التحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الإبداع لدى الموظفين، وبالتالي؛ من الصعب الحصول على موافقات لإحداث أية تغييرات مما يجعل الموظف يئس من المحاولة، ويتم التعامل مع الموظفين على أساس أنهم آلات وليسوا كائنات حية.

ثقافة التعاطف الإنساني :

يرى (جلاب، 2011) أن ثقافة التعاطف الإنساني تُركز على التعاطف والعلاقات والخدمة، وتتصف بعدد من الخصائص الإيجابية والسلبية، ففيما يتعلق بالخصائص الإيجابية، يتعاطف الموظفون مع بعضهم في العمل فهم يتعاونون إلى أقصى درجة، ويضعون قيمة مرتفعة للانسجام فهم يتأكدون دائماً أن الصراعات قد تم حلها، كما يعطي الموظفون وقتهم وطاقاتهم للآخرين فيهتمون لغيرهم ويسمعون لبعضهم البعض، ويشعرون أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية وليسوا آلات، وبالتالي؛ يشعر الموظفون بالتقدير لبعضهم البعض، ويقدر إنجازات الآخرين.

أما فيما يتعلق بالخصائص السلبية، فيركز الموظفون دائماً على العلاقات لدرجة أنهم أحياناً يتجاهلون تنفيذ العمل، ولا يستطيعون اتخاذ قرارات صعبة من منطلق التعاطف الإنساني، ويحاولون تجنب المعارضة؛ ولكن القضايا تزداد عمقاً، فالانسجام سطحي والصراعات كامنة، عندما لا يمكن الحصول على موافقة جماعية فإن المجموعة ربما تصبح غير قادرة على حسم الأمر وبالتالي تفقد الاتجاه، كما تأخذ التغييرات وقتاً طويلاً لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الناس.

ثقافة الإنجاز :

تركز ثقافة الإنجاز على أداء المهام وإنجاز المطلوب بدلاً عن الأدوار الرسمية للعاملين، وتتميز هذه الثقافة بسياسية النزوع نحو حل المشكلات، والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجماعي، والأهمية المحدودة للسيطرة الفردية، فالعاملين يقيّمون بعضهم البعض بالاستناد إلى مدى مساهمتهم

في إنجاز المهام الموكلة إليهم، كما أنهم يتوقعون بنفس الوقت مساعدة بعضهم البعض عند الحاجة. وكل هذه الجوانب تجعل من المنظمة عالية التكيف. وبذلك تكون هذه الثقافة مناسبة للصناعات التي تمتاز بسرعة التغير التكنولوجي. والمشكلة في هذا النوع من الثقافة تتمثل بصعوبة الرقابة، واحتمالية ضياع الموارد.

وأضاف (الطراونة وآخرون، 2012) أنها تركز على تنفيذ المشروع والمهمة، كما تركز أيضاً على المرونة والقدرة على التكيف، وتعطي قيمة لإنجاز الفرد والجماعة، وتهتم بالدرجة الأولى بالمهارات وتمكين العاملين من القيام بالمهام على أكمل وجه. ونجد هذه الثقافة في المنظمات الريادية والإبداعية التي تركز على المهارات اللازمة لتنفيذ المهام، وليس على دور أو شخص معين، فهي ثقافة لا تهتم بالرموز أو المناصب الرسمية، بل بما يمكن للفرد أن يقوم به فعلاً.

فيما يرى (جلاب، 2011) أن ثقافة الإنجاز تُركز على النجاح والتميز والنمو، وتتصف بعدد من الخصائص الإيجابية والسلبية، ففيما يتعلق بالخصائص الإيجابية، يشعر العاملون بأهمية وسرعة تحقيق الأهداف، فهم يعملون من أجل أشياء أكبر من ذاتهم، ويشعرون بأنهم أقوى وأفضل بانتمائهم للأعضاء في جماعة لأنها ترفع من نظرتهم إلى أنفسهم، ويدير الناس أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضرورياً، ولا يسمحون للقواعد واللوائح أن تقف في طريق إنجاز المهام، كما أنهم يعملون لفترة طويلة دون شكوى. أما فيما يتعلق بالخصائص السلبية، يشعر العاملون بأهمية ما يفعلونه، ويُضخون بحاجاتهم الشخصية والعائلية والاجتماعية وصحتهم من أجل العمل.

خلاصة المبحث الثاني :

قام الباحث في هذا المبحث بداية باستعراض مفهوم الثقافة ثم قام الباحث باستعراض عدد من النقاط المتعلقة الثقافة التنظيمية من حيث مفهوم الثقافة التنظيمية و أهميتها و خصائصها و مكوناتها و وظائفها و أنماطها .

و يرى الباحث أن للثقافة التنظيمية تلعب دوراً رئيسياً و هاماً في المنظمة، حيث أنها توفر إطاراً عاماً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، وهي قوة مؤثرة داخل التنظيم، تتضمن تأثيراً مهماً على قدرة المنظمة على التغيير، حيث أنه لا يمكن للمنظمة الوصول لأهدافها و خاصة المتعلقة بصورة المنظمة وميزاتها دون توافر ثقافة تنظيمية تدعم هذه الأهداف.

الفصل الثاني

الإطار النظري

2-2 المبحث الثالث: إدارة المعرفة

2-3-1 تمهيد:

تعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة و معاصرة للتكيف مع متطلبات العصر إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في توفير الثروة ،وتحقيق التميز و الإبداع (حمود، 2010).

وبعد بدء عجلة التطور بالدوران السريع شهد العصر الحديث تغيرات واسعة ومعقدة، وتطورات متلاحقة ومستمرة، والتي ظهرت انعكاساتها المتعددة والمؤثرة في جميع مناحي الحياة، ومن أكثر هذه التغيرات التقدم المتسارع في مجال تقنية الاتصالات والمعلومات التي أسهمت في انسيابية المعلومات وسرعة تدفق المعرفة وسهولة الحصول عليها؛ مما أدى إلى حدوث انفجار معرفي كبير في شتى المجالات حتى بات هذا العصر يُعرف بعصر مجتمع المعرفة، أي المجتمع الذي تحتل فيه المعرفة قيمة متعاظمة ، وتقاس قوته بامتلاك المعرفة المتجددة واستثمارها بكفاءة عالية والقدرة على ابتكار المزيد منها (الزهراني، 2012).

و لقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات (محجوب، 2004).

وليس بغريب أو مستبعد أن تكون شركات الاتصالات من أكثر الشركات اهتماما بإدارة المعرفة نتيجة الحاجة لها بسبب التطور الكبير الذي شهده هذا المجال من الأعمال، وخاصة بعد التطور الهائل الذي طال أليات وعمليات وتكنولوجيا وتقنيات هذا المجال.

2-3-2 مفهوم المعرفة:

لقد تناول الكثير من الباحثين مفهوم المعرفة محاولين إيجاد تعريف يغطي هذا المفهوم، حيث أن المعرفة من المفاهيم الجديدة القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ فقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق والغرب وغالبا في حقل المعرفة لا يتم التركيز على المعرفة فقط بل بصورة متزامنة على أسباب المعرفة حيث يشير المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية بأنها تدل على تصور مجرد واسع (العلي وآخرون، 2006) في حين قاموس (راندوم هاوس) فيعرف المعرفة على أنها الاطلاع على الوقائع أو الحقائق أو المبادئ سواء عن الدراسة أو من التقصي (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، 2004)، ويعد التعريف الرياضي الذي وضعته اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا من أكثر التعاريف التي نالت اهتمام الباحثين بسبب وضوحه و تغطيت أهم جوانب المعرفة فهو هو:

$$K=(I+T)*S$$

حيث يمثل

K : المعرفة

I : المعلومات

T : التكنولوجيا

S : التقاسم

فالمعرفة هي المعلومات متزاوجة مع التكنولوجيا التي يزداد تأثيرها ازديادا كبيرا عند تقاسمها ومع مرور الوقت وتسارع التطور في مختلف نواحي الحياة، والزيادة الكبيرة للمعرفة ليس فقط من حيث الكمية بل والأهمية كذلك بدأ الباحثون يعرفون المعرفة بعمق وشمول أكثر، حيث عرفها (العمري، 2004) بأنها مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها وهي متضمنة في

المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب ،ولكنها أيضا من الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وبعبارة صريحة أكثر إنها(معرفة _كيف) في حين عرفها (ياسين، 2007) بأنها مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات أي أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والقيم التي تسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير.

مما سبق يتضح أن المعرفة تمثل تراكم معرفي وفكري متعدد الاتجاهات، ويتولد في عقول المفكرين من خلال البيانات والمعلومات والقيم والاتجاهات وغيرها من الأطر الثقافية السائدة في المنظمة والمجتمع على حد سواء، والتي يتم استغلالها بهدف الوصول إلى مستوى محدد من الأداء بشكل مباشر أو غير مباشر.

2-3-3 البنية الهرمية للمعرفة:

لا بد من تبيان الفرق بين المصطلحات الثلاثة التالية:

البيانات: هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

المعلومات: هي المخرجات الأساسية للبيانات وفقا لمدخل النظم كما تمثل المعلومات أيضا في حقائق وبيانات منظمة تشخص تهديدا ما أو فرصة محددة.

المعرفة: هي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة والمعرفة قد تكون جديدة لا يعرف شيئا عنها من قبل أي أن الشخص الذي يمتلك معرفة يكون قادرا على إنتاج معرفة جديدة.

وبالخلاصة المعلومات هي مجموعة من المعطيات المتكاملة والجزئية خاملة أو ساكنة غير قادرة بنفسها على توليد معلومة جديدة وتحتل مرحلة وسطية بين البيانات التي تتمثل في أرقام ورموز وصيغ والمعرفة التي تعني تكامل المعلومات المنظمة واستخدامها في شيء مفيد (ناصر، 2002).

2-3-4 مفهوم إدارة المعرفة:

إن نشأة إدارة المعرفة ترجع إلى (Erik sveiby) في كتابه الموسوم بالأصول غير الملموسة الذي صدر عام 1986 حيث طرح عندها مصطلح الأصول غير الملموسة التي اعتبرها إحدى عوامل النجاح، ودعا إلى ضرورة إيجاد إدارة تعنى بالمعرفة التي نظر إليها بوصفها نشاطا لا بوصفها هدفا.

أما (don march) فهو أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية ثمانيات القرن الماضي واعتبرها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عملا مستقلا. ومع ازدياد أهمية إدارة المعرفة نتيجة الحاجة لها التي كانت تتزايد مع كل تقدم و تطور في مختلف مجالات الحياة بدأ الباحثون يضعون تعاريف لهذا المفهوم، فعرفها (wiig, 2002) أن إدارة المعرفة تتألف من عدد كبير من الطرق العملية، والممارسات الأفضل، والأنظمة، والأساليب لإدارة العمليات المتعلقة بالمعرفة داخل المنظمات، كما أن إدارة المعرفة نظام لتوفير الأساس لإجراء البحث، وتوفير المنهج التعليمي والتدريب أو لتطوير منهجيات فعالة وأساليب بشكل متزايد، كما أنها تعتبر ممارسة وفلسفة إدارة من قبل المديرين الذين يتابعون إدارة المعرفة لتطبيق استراتيجيات عمل جديدة أو لتحسين أداء المشروع، بالإضافة إلى أنها حركة اجتماعية إذ أن العولمة تجعل إدارة المعرفة نشاطاً ضرورياً لإدامة أو تحسين الحالة التنافسية، بينما عرفها (chong, 2000) بأنها عملية رفع وتنظيم مهارات وخبرات الموظفين مدعومة بتكنولوجيا المعلومات، كما وعرفها (bhatt, 2001) بأنها عملية خلق المعرفة، والتحقق منها، وتقديمها وتوزيعها وتطبيقها، وقد عرف (rastogi, 2004) إدارة المعرفة بأنها عملية منتظمة ومتكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة المتعلقة بامتلاك المعرفة، وخلقها، وتخزينها، ومشاركتها، وتوزيعها، وتطويرها، ونشرها من قبل الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، أي إنها العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بخلق واستعمال المعرفة المؤسسية والجماعية لها، كما أكد (newell...et al, 2003) أن إدارة المعرفة تسعى إلى تطوير استراتيجية لاستحواذ واستعمال ونقل المعرفة بفعالية عبر المنظمة وذلك بهدف تحسين الفعالية وتوفير ميزة تنافسية مستدامة.

كما عرف (dalkir, 2005) إدارة المعرفة بأنها التنسيق المدروس والمنظم للأشخاص، والتكنولوجيا، العمليات والبناء التنظيمي في المنظمة من أجل إضافة القيمة من خلال إعادة الاستخدام والابتكار، ويتحقق هذا التنسيق من خلال توليد المعرفة، والمشاركة بها وتطبيقها، وأيضا من خلال تقديم الدروس القيمة التي تم تعلمها وأفضل الممارسات، في ذاكرة المنظمة من أجل رعاية التعلم التنظيمي المستمر، وقد عرفها (wiig, 1993) بأنها مجموعة من المناهج والعمليات الواضحة والمحددة لتوظيفها في مختلف أنواع العمليات وإدارة وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة وتعزيز إدارة الموارد البشرية. وعرف (allee, 2000) إدارة المعرفة بأنها إدارة نظامية للأنشطة والممارسات والبرامج الخاصة بالمعرفة داخل المنظمة.

وعرفها (fearnley&horder, 1997) إدارة المعرفة بأنها عملية تتضمن توليد المعرفة وإيجادها ونقلها بشكل نظامي والتعلم من أجل استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة، وأما (skyrme, 1997) فيعرفها بأنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة وذلك باستحداثها وجمعها.

وقد عرف (ouintas..et al, 1997) إدارة المعرفة: هي اكتشاف وتطوير وتسليم وامتصاص المعرفة من داخل وخارج المنظمة، من خلال عملية إدارية متكاملة لتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية في حين عرفها كلا من (allee, 1997) و (davenport, 1998) و (alavi, 2000) بأنها إدارة معرفة الشركة من خلال عملية محددة بشكل منظم من اكتساب، وتنظيم وإدامة، وتطبيق المعرفة والتشارك والتجديد لكلا من المعرفة الضمنية والصريحة بين العاملين لتحسين الأداء التنظيمي وخلق القيمة، في حين عرفها (gupta, 2000): بأنها العملية التي تساعد المنظمات على البحث، واختيار وتنظيم ونشر وتحويل المعلومات المهمة والخبرات الضرورية إلى النشاطات (bhatt, 2001) إدارة المعرفة هي عملية إبداع المعرفة، تأكيدها، وتقديمها، توزيعها، تطبيقها.

وليس ببعيد عرف (holm, 2001) إدارة المعرفة بأنها الحصول على المعلومات الصحيحة من الأفراد في الوقت المناسب لمساعدة الأفراد على إنشاء المعرفة والتشارك فيها. وترى (العلول، 2011) أن إدارة المعرفة نمط إداري متكامل يتولى المعرفة، ويوجهها وفق أسس معينة، وهي جمعها وتنظيمها ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة حتى تحقق المؤسسة أهدافها بالتجديد والتطوير وكل ذلك يتم في إطار

يضمن للمؤسسة ميزة تنافسية، وعرفها (عودة ، 2010): أنها عبارة عن جهد منظم يستهدف تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات التربوية من خلال حصر المعرفة، وتوليدها من مصادرها الداخلية والخارجية، وتنظيمها، وخبزها، وتوزيعها، والتشارك فيها بين الأفراد، واستخدامها لإنتاج معرفة جديدة، وتطبيقها في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات، وبالتالي تطوير هذه المعرفة.

وعرفت بأنها: تشير إلى الاستراتيجيات، والتراكيب التي تعظم من المواد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة، وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية، والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار من قبل (عليان، 2008).

بعد المراجعة الدقيقة والمتعمقة لتعاريف إدارة المعرفة يرى الباحث بأن إدارة المعرفة هي:

نمط إداري يقود جهد منظم لتحقيق استراتيجية تلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من المعرفة من خلال اكتساب وتنظيم و تطبيق و حفظ المعرفة.

2-3-5 أهمية إدارة المعرفة:

تأتي أهمية إدارة المعرفة في النقاط الرئيسة الآتية (Kasim R, 2010: Zahra S, George G, 2002):

تنسيق الأنشطة والمهام المختلفة داخل المنظمة بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.

تصفية المعارف الموجودة ومشاركتها وتطبيقها وتقييمها.

تعزيز قدرة المنظمة على تحسين أدائها من خلال تنظيم المعارف والخبرات.

تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

تمكين المنظمة من الحصول على الميزة التنافسية المستدامة .

الاستخدام الأمثل للأصول الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

2-3-6 أهداف إدارة المعرفة:

تُعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال إدارة المنظمات، وتختلف أهدافها باختلاف طبيعة المنظمة التي تتبنى هذا المفهوم كمدخل للتغيير والتطوير، إلا أنها تهدف بصفة عامة إلى تنظيم المعرفة ودعم التبادل الداخلي والخارجي لها، ومتابعة كل جديد ومفيد منها. وقد حدّد (Davenport) وزملاؤه من خلال دراسة شملت (23 مشروعاً) لإدارة المعرفة في منظمات مختلفة أربعة أهداف واسعة تتضمن عدة أهداف فرعية تختلف من منظمة إلى أخرى وفقاً لطبيعة أنشطتها وغاياتها (محمد، 2009).

1. إيجاد ذاكرة معرفية للمنظمة: وهي أنظمة معلوماتية تستخدم لحفظ كميات هائلة من المعرفة الموثقة لتمكين الأفراد من الوصول إلى ما يحتاجونه منها بأسهل وأسرع الطرق، وهي تتضمن ثلاثة أنواع من المعرفة، وهي:

المعرفة المكتسبة من مصادر خارجية عبر وسائط الاتصال المتعدّدة.

المعرفة الداخلية غير الرسمية التي يتم الحصول عليها من خلال اللقاءات والمناقشات، إضافة إلى الممارسات والتجارب الداخلية.

المعرفة التنظيمية التي تتمثل في التقارير ونظم وإجراءات العمل، والقواعد التنظيمية.

2. تحسين فرص الوصول إلى المعرفة المطلوبة: وهذا يعتمد بدرجة كبيرة على مدى توفر وكفاءة شبكات المعلومات التقنية بالمنظمة ومهارة أفراد المنظمة في استخدامها.

3. إيجاد بيئة داعمة للتبادل المعرفي: ويتم ذلك من خلال تطوير معايير وقيم تنظيمية تدعم التشارك في المعرفة وابتكار المزيد منها.

4. إدراك قيمة المعرفة كثروة: ويتضمن ذلك الأهداف الفرعية التالية:

تعظيم الأصول المعرفية بالمنظمة بما يمنحها فرص الإبداع والتميز.

إعادة ترتيب أفكار الأفراد وخبراتهم المتراكمة بما يساعد على إنتاج المزيد منها.
دعم عملية الابتكار من خلال تطبيق المعرفة في كل أنشطة وإجراءات المنظمة .

2-3-7 مبادئ إدارة المعرفة:

توجد مجموعة من المبادئ على المؤسسات الالتزام بها للوصول إلى إدارة المعرفة بالطريقة الفعالة والتي تحقق أهداف المؤسسة، حيث أكدت دراسة (Lee and Choi, 2003) على مجموعة من المبادئ التي تشملها إدارة المعرفة أهمها:

التعاون: وهو المستوى الذي يستطيع فيه العاملون في المنظمة من العمل كفريق واحد مما يسهل في عملية التشارك المعرفي.

الثقة: مما يسهل عملية التبادل الحقيقي و المؤثر للمعرفة.

التعلم: وهو عملية اكتساب المعرفة الجديدة، من قبل العاملين القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في تطوير المنتجات، والخدمات وحل المشكلات إن وجدت.

اللامركزية: وهي تشير إلى تفويض الصلاحيات ،حيث إن توليد المعارف يحتاج إلى اللامركزية العالية.

تسهيل ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات :التي تدعم عمليات إدارة المعرفة.

الخبرة الواسعة والعميقة للعاملين: و يعني ذلك أن تكون خبرة العاملين بالمنظمة واسعة أفقيا ومتنوعة و تخصصية.

و يرى كل من (أبوعابد، 2005) و (البيلاي، حسن، 2007) أن مبادئ إدارة المعرفة تتمثل فيما يلي:

✓ تعتبر إدارة المعرفة عملية مكلفة.

✓ تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة سرعة إصدار وإيجاد الحلول بالنسبة للناس والتكنولوجيا.

- ✓ إدارة المعرفة عملية سياسية و حيوية جداً.
- ✓ تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين و قادة أكفاء للمعرفة.
- ✓ تستفيد إدارة المعرفة من الخرائط أكثر من النماذج و من الأسواق أكثر من المراكز الوظيفية و غالباً ما تكون عملياتنا المشاركة، واستخدام المعرفة غير طبيعيتين.
- ✓ تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل المعرفي.
- ✓ يعتبر مدخل المعرفة بداية فقط.
- ✓ إدارة المعرفة عملية متواصلة غير منتهية.

ويرى الباحث أنه لابد من ترابط وتكامل هذه المبادئ حيث تعاون العاملين كفريق من ذوي الخبرة بوجود قادة أكفاء، وباستخدام التكنولوجيا الداعمة لإدارة المعرفة، فإدارة المعرفة عملية متواصلة، ويرجع اختلاف الباحثين في مبادئ إدارة المعرفة لكونها مفهوماً إدارياً حديثاً.

2-3-8 متطلبات إدارة المعرفة:

تطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات (عبد الوهاب، 2005).

1 - الهياكل التنظيمية:

مما لاشك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة، هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات. بالتالي فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.

التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة ،وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية، التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها.

التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

وقد قامت شركة روفر Rover الإنجليزية للسيارات بإنشاء إدارة تعلم ،كما تبنت هيكلاً تنظيمياً مرناً وأفقياً يتناسب مع العمل كفريق ومع عمل كل فرد بمرونة و استقلالية. وقد استطاعت الشركة أن تتحول من شركة خاسرة إلى شركة لها مكانتها العالمية في خلال خمس سنوات، بفضل تبنيها واهتمامها بالمعرفة.

وفي عام 1991، كانت شركة ناشيونال سيمي كوندكتور - National Semiconductor شركة تعمل في مجال التكنولوجيا تعاني تعثراً، حيث وصل حجم خسائرها إلى 150 مليون دولار في العام، وكانت تتمتع بمركزية شديدة وبهيكل تنظيمي هرمي، وكان من مشاكل الشركة أن المعلومات لا يتم تداولها والمشاركة فيها في المنظمة. ولحل هذه المشاكل، تم تعيين قيادة جديدة للشركة قررت التركيز على إدارة المعرفة في المنظمة. وبعد أقل من 4 سنوات، تحسن موقف الشركة كثيراً، حيث أصبحت إيراداتها 2 مليار دولار وبلغت أرباحها 130 مليون دولار. ومن الأشياء الملفتة التي حدثت خلال هذه السنوات الأربعة، أن الهيكل التنظيمي للشركة أصبح أكثر أفقية ومرونة (عبد الوهاب، 2005).

2- الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم

الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة . كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة.

وهنا، لابد من تطوير الثقافة السائدة في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها. ولقد أكدت الدراسات أن المجالس المحلية في أستراليا تفتقد بصورة قوية ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة والمساهمة في انتقالها. وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة.

وتأكيداً لأهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، عملت شركة روفر Rover الإنجليزية على تأسيس رؤية ومعتقدات تتناسب مع التركيز على التعلم لمشاركة المعرفة. فأصبح التعلم المستمر والمشاركة في المعرفة من الجوانب المهمة في ثقافة المنظمة. كما قامت إدارة شركة ناشيونال سيمي كون دكتور SemiconductorNational بتنظيم ورش عمل لخلق وتنمية ثقافة تنظيمية تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين (عبد الوهاب، 2005).

3 - دور القيادة في إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة ما عادوا يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم

منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مدربون Coaches. ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر (أحمد، 2005).

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي. وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.

4 -تكنولوجيا المعلومات:

توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet ، وبرنامج تصفح Browsers ، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات. ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة، يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي: القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة، والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام، والتعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد، والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات. وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.

ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الالكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة وهي مدير المعرفة (Chief Knowledge Office Knowledge Department Manager) (عبد الوهاب، 2007).

لقد تبين من خلال التحليل السابق أن إدارة المعرفة مفهوم جديد له أهمية بالنسبة للمنظمات، كما تعرفنا على مراحل الحصول على المعرفة وأن هناك متطلبات لتطبيق إدارة المعرفة تتمثل في ضرورة أن يكون الهيكل التنظيمي مرنا وأفقيا، وليس رأسيا، وأن تكون هناك قيادة واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين العاملين، مع إتاحتها للمواطنين. كما يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مواتية لتطبيق إدارة المعرفة، فتتطوي على القيم التي تشجع التعلم الذاتي والحرص على الاستفادة من الآخرين والتعلم منهم. وإلى جانب ما سبق، يتعين توافر تكنولوجيا المعلومات التي يمكن من خلالها تبادل المعلومات.

2-3-9 عمليات إدارة المعرفة:

رغم الاختلافات في تحديد عمليات إدارة المعرفة إلا أن هناك أربع عمليات أساسية لإدارة المعرفة ومن خلال مراجعة ومقاطعة آراء الباحثين الذين تناولوا موضوع عمليات إدارة المعرفة أمثال (Mcelroy, 2000) و (Trigg, 2000) و (GOLD, 2001) و (Moreno&Jain, 2015) هي كالاتي:

• توليد و اكتساب المعرفة:

إن تشخيص وتحديد احتياجات من المعرفة هي أولى خطوات توليد المعرفة، و لتوليد تلك الاحتياجات ينبغي تعريف البيئة المعرفية داخل المنظمة و تحليلها، لاكتشاف المعرفة المطلوبة و المتوفرة في تلك البيئة، و تحديد المعارف الجديدة والمفيدة التي ينبغي التقاطها واستقطابها من البيئة الخارجية.

و توجد أربع طرق شائعة من خلالها تولد المنظمة المعرفة ، و هذه الطرق هي:

التعليم الفردي: إن المعرفة تتدفق عبر الأفراد، لذلك فإن المنظمات تستخدم وسائل مبتكرة لمساعدة الأفراد على اكتساب المعرفة بشكل أكثر فاعلية.

الفحص البيئي: يشمل الفحص البيئي تلقي المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف وضع قرارات استراتيجية أكثر فاعلية.

التطعيم: و تنتج عملية توليد المعرفة عن طريق استئجار الأفراد الذين يجلبون الأفكار والمعارف الجديدة أو عن طريق اندماج المنظمات بالتطعيم.

التجريب: توليد المعرفة من داخل الأفراد عن طريق التبصر، ولما كانت البصيرة هي نتاج التجارب والعمليات الخلاقة، فعلى المديرين استحداث نظم تساعد العاملين في الحصول على التبصر من تجاربهم و كذلك من تجارب الآخرين.

•خزن المعرفة:

يتضمن خزن المعرفة حفظ المعلومات التي يملكها العاملون في نظم وبنى المنظمة، و التي تشمل الوثائق و السجلات و أي شيء آخر يقدم معلومات ذات معنى حول كيفية ما يجب إن تعمل به المنظمة، ويشار هنا إلى أهمية الحفاظ على العاملين ذوي المعرفة، والعملية الأهم من ذلك هو تحويل معرفتهم إلى نظام داخلي يتضمن إخراج المعرفة الضمنية من أذهانهم عن طريق التدريب والحوار.

كما إن عملية التوثيق المعتمد على استخدام مجموعة كبيرة من وسائط التخزين المتطورة يقدم طريقة مناسبة لحفظ المعرفة الظاهرة.

•توزيع و تحويل المعرفة:

يدخل في إطار توزيع المعرفة كل العمليات المتعلقة بمصطلحات التبادل والنشر والمشاركة وتقاسم المعرفة. فنشر المعرفة داخل المنظمة يعد امراً حيوياً، إذ يجب أولاً تحديد من يجب إن يعرف؟ و ماذا؟ و متى؟ و كيف يمكن إجراء عملية التوزيع بسهولة و بأقل تكلفة ؟ .

هذا وقد أصبح توزيع المعرفة أمراً متاحاً وسهلاً باستخدام التقنية المتطورة كالإنترنت وشبكات الاتصال، و هناك أداتان تليبيان احتياجات المنظمة من مشاركة الأفراد والجماعات داخلها بالمعرفة وهما:

✓ اتصال المجموعة: و هي أداة أساسية لتوليد بيئة العمل التعاونية، ويتم بناؤها على أساس ثلاثة مبادئ رئيسية هي : الاتصالات، و التعاون، و التنسيق.

✓ بيئة الانترنت المعرفية: إذ يمكن للأفراد استخدام التطبيقات المختلفة بنظم المعلومات لمساعدتهم في التعرف على حجم المعلومات المتاحة و الاتصال بالأجزاء و الفروع المختلفة للمنظمة.

• تطبيق المعرفة:

يدخل في إطار تطبيق المعرفة الاستعانة بها واستخدامها، وإعادة استخدامها.

إن المعلومات المفيدة يجب تطبيقها و لكن بعدة شروط أهمها:

- ✓ يجب إن يدرك العاملون أنهم يملكون المعلومات لتحسين خدمة الزبائن وجودة المنتجات.
- ✓ يجب إن يكون العاملون قادرين على إيجاد معنى للمعلومات التي يتلقونها، أي يجب إن يتبنى العاملون رؤى مشتركة للعالم لكي يجد كل منهم معنى للمعلومات بشكل مشابه.
- ✓ يجب أن يحصل العاملون على حرية لتطبيق معارفهم، لذا فإن الاستفادة من المعرفة تتطلب تفويض العاملين حل بعض المشكلات .

2-3-10 معوقات تطبيق إدارة المعرفة:

أشار (Coakes, 2003) إلى أن منظمات متعددة أجرت دراسات حول معوقات إدارة المعرفة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك مجموعة من المعوقات الرئيسية التي تعرقل تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل:

✓ سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.

- ✓ عدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة.
- ✓ الإدراك غير الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
- ✓ الإدراك غير الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
- ✓ الافتقار إلى التكامل بين نشاطات المنظمة المرتبطة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم التنظيمي.
- ✓ الافتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة.
- ✓ الافتقار إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- ✓ الافتقار إلى فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال وغير الكفؤ.

ويرى (Thierauf ، 2003) أن معوقات إدارة المعرفة هي:

- ✓ قد يعمل منفذو نظام ادارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة.
- ✓ قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرات وإمكانيات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.

ويعتقد (Sveiby & Liroyd 2001) أن الكثير من جهود إدارة المعرفة تخفق وتفشل بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية الكافية لنجاحها. ويشير (يوسف، 2004) إلى أن تبني إدارة المعرفة في منظمة ما تصاحبه في الأغلب مجموعة من المصاعب والمعوقات أهمها:

- ✓ التغيير المطلوب في الثقافة قد يكون مؤذياً وبطيئاً.
 - ✓ الاستثمار في الوسائل الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة قد يكون ضعيفاً.
 - ✓ إدارة المعرفة هي خلية لحلول عالية المستوى.
- من جانب آخر، يحدد (Rastogi, 2000) مجموعة من العوامل التي تقود إلى نجاح إدارة المعرفة وأهمها:

- ✓ وجود نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.

- ✓ تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- ✓ التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.
- ✓ تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- ✓ مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- ✓ تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ✓ التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
- ✓ وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.

خلاصة المبحث الثالث:

قام الباحث في هذا المبحث بداية باستعراض مفهوم المعرفة، والبنية الهرمية للمعرفة ثم وبناء عليهما قام الباحث باستعراض عددٍ من النقاط المتعلقة بإدارة المعرفة من حيث مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها ومبادئها ومتطلباتها وعملياتها ومعوقاتها.

و يرى الباحث أن إدارة المعرفة تتعدى كونها نمطاً إدارياً لتكون أسلوب عمل و منهج تفكير للمنظمات من أجل جمع، وتوليد، وتصنيف، وتنظيم، وتخزين كافة أنواع المعرفة وتوظيفها ومشاركتها في أكفء صورة، كما أن حقل إدارة المعرفة بمفهومه العصري وتحدياته العالمية يفرض على المنظمات أن تقوم بجهد أكبر في هذا المجال، فإدارة المعرفة، ورأس المال الفكري، أصبحت من الأسس التي تُبنى عليها الأمم المتقدمة، وهي الشغل الشاغل لخبراء العالم في وقتنا الحاضر.

وسيخصص المبحث الثالث لاستعراض بعض النقاط المتعلقة بالثقافة التنظيمية كمتغير مستقل باعتبارها عنصراً هاماً في تكوين المنظمات، ومن المحددات الرئيسية لنجاحها أو فشلها، نظراً للدور الذي تلعبه في مسيرة المنظمة نحو الأداء المتميز من أهم متطلبات الوصول بالمنظمة إلى التميز و النجاح.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

3-1 تمهيد :

يوضح الباحث في هذا الفصل الخطوات والإجراءات العملية التي تمت لتطبيق هذه الدراسة من حيث منهج الدراسة المتبع ومجتمع الدراسة والعينة التي طبقت عليها الدراسة والأداة المستخدمة والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة وبيان الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها، بالإضافة لعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها بناء على التحليل الإحصائي وفي ضوء أدبيات الدراسة.

وتم توزيع الاستبيان (أداة الدراسة) على كل من العاملين الإداريين لدى شركات الاتصالات العامة والخاصة في مدينة دمشق وقد تم إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج (SPSS) النسخة (23).

3-2 منهج البحث :

وهو الطريقة البحثية التي يختارها الباحث لتساعده في الحصول على معلومات تمكنه من الإجابة على أسئلة البحث من مصادرها، (الأغا، الأستاذ، 2003). وقد عرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه أحد أشكال التحليل، والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسات الدقيقة، (ملحم، 2000).

وبناءً عليه وانطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء العاملين في شركات الاتصالات العامة والخاصة في مدينة دمشق، ومن خلال الأسئلة التي يسعى هذا البحث للإجابة عليها، فإن المنهج المناسب لطبيعة وأهداف وتساؤلات البحث هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويُعبّر تعبير عنها كميّاً وكيفياً .

3-3 حدود الدراسة:

ويمكن توضيح حدود الدراسة بالجوانب التالية:

الحد البشري: تقتصر هذه الدراسة على العاملين الإداريين في الشركات العاملة في مجال الاتصالات في دمشق.

الحد المكاني: ويتحدد بمحافظة دمشق.

الحد الزمني: الفترة التي تمت الدراسة بها عام 2018

3-4 مجتمع و عينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في شركات الاتصالات العامة (الشركة السورية للاتصالات) و الخاصة (شركة Syriatel & و شركة MTN) العاملة في مدينة دمشق.

عينة الدراسة:

تم توزيع الاستبيان على العاملين الذين أبدوا موافقتهم على التعاون مع الباحث حيث قام الباحث بتوزيع 195 استبياناً ورقياً على العاملين في الشركة السورية للاتصالات تم استرداد 124 منها، وتم استبعاد 24 استبانة لعدم اكتمالها ليصبح العدد النهائي 100 استبانة.

أما في الشركات الخاصة (MTN&Syriatel) فقد تم توزيع الاستبيان إلكترونياً حسب شروط الشركات تم استرداد 54 استبانة مكتملة ليصبح العدد الكلي 154 استبانة.

3-5 أدوات الدراسة:

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، حيث قام الباحث بعرض استبانة الدراسة والمقاييس المستخدمة فيها على عدد من المحكمين من الأساتذة الأكاديميين ذوي الاختصاص في المعهد العالي لإدارة الأعمال في مدينة دمشق، بهدف التعرف على آرائهم المتعلقة بدرجة وضوح صياغة بنود المقاييس وقد شمل الاستبيان أربعة أجزاء رئيسية و هي:

الجزء الأول:

و هو متعلق بالأسئلة العامة التي تشمل خصائص أفراد العينة و هي (الجنس، الخبرة في العمل، المستوى التعليمي، نوع القطاع، المستوى الإداري).

الجزء الثاني:

تم استخدام مقياس (Marsick and Watkins 2003) لقياس خصائص المنظمة المتعلمة المؤلف من 21 عبارة مقسمة على 7 أبعاد، والمطبق في العديد من الدراسات مثل (Xiaohui Wang,2007) ودراسة (Susan Swayze, PhD، Johanna Little, EdD 2015) من جامعة جورج واشنطن، ودراسة (Leufvén، 2015) و دراسة (Melissa Haeffner, Deanna Leone,2012) ودراسة (jishnu kumar,2016) وقد ثبت صدقه و ثباته برغم تنوع المواقع و الثقافات و عباراته على الشكل التالي :

- ✓ التعلم المستمر 3 عبارات.
- ✓ التحقيق و الحوار 3 عبارات.
- ✓ تشجيع التعاون و التعلم الجماعي 3 عبارات.
- ✓ خلق و مشاركة المعرفة 3 عبارات.

✓ التمكن 3 عبارات.

✓ نظام الربط مع البيئة الخارجية 3 عبارات.

✓ استراتيجية القيادة 3 عبارات.

الجزء الثالث:

تم اعتماد مقياس (Gold،2001) لقياس إدارة المعرفة المؤلف من 42 عبارة مقسمة على أربعة أبعاد والمعتد في العديد من الدراسات كدراسة (Kimberly K. Anderson،2009) ودراسة (Wallace،2010) ودراسة (esfandnia & ziapoor،2014) و (هاشم،2015) و (عبدالقادر، السكارنة، 2013) و قد ثبت صدقه و ثباته في أغلب الدراسات و عباراته مقسمة على النحو التالي:

✓ اكتساب المعرفة 10 عبارات.

✓ تحويل و توزيع المعرفة 10 عبارات.

✓ تطبيق المعرفة 12 عبارة.

✓ حماية و حفظ المعرفة 10 عبارات.

الجزء الرابع:

تم اعتماد مقياس (Cameron and Quinn 2011) لقياس أنواع الثقافة التنظيمية المؤلف من 39 عبارة مقسمة على أربعة أبعاد ثقافة القوة، ثقافة النظم و الأدوار، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز، وهو مطبق في العديد من الدراسات الحديثة كدراسة (cho ,et 2013) ودراسة (lopez 2014)، و (حويجي، 2015) و (أبوهين، 2010) وقد ثبت صدقه و ثباته و عباراته موزعة على الشكل التالي:

✓ ثقافة القوة 10 عبارات.

✓ ثقافة النظم والأدوار 9 عبارات.

✓ ثقافة التعاطف الإنساني 11 عبارة.

✓ ثقافة الإنجاز 9 عبارات.

3-6 أساليب المعالجة الإحصائية:

1- معامل كرونباخ:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك للتأكد من الثبات، والاتساق الداخلي للعبارات المستخدمة في مقاييس البحث باستخدام برنامج (SPSS) النسخة (23).

2- التحليل الوصفي:

كجزء من الدراسة الميدانية سيعتمد الباحث على الجداول التكرارية، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما سيقوم بتوصيف عينة البحث استناداً للمتغيرات الديمغرافية باستخدام برنامج (SPSS) النسخة (23) .

3- اختبار الانحدار الخطي البسيط و المتعدد لاختبار أثر الثقافة التنظيمية في كلا من المنظمة المتعلمة و إدارة المعرفة و أثر إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة و الدور الوسيط لإدارة المعرفة.

4- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكشف الفروق بين وجهات نظر أفراد الدراسة تبعاً للخبرة في العمل و المستوى التعليمي.

5- اختبار (Independent Samples Test) لكشف الفروق بين وجهات نظر أفراد الدراسة تبعاً لنوع القطاع الذي تعمل ضمنه الشركة.

3-7 ثبات أداة البحث (الاستبيان):

تم حساب ثبات استبانة المتغيرات الثلاثة بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach alpha والجدول رقم (2) يوضح معاملات الثبات لكل بعد من أبعاد محور من محاور الدراسة:

جدول رقم (2)

معاملات ثبات أبعاد محاور الدراسة

محاور الدراسة	أبعاد محاور الدراسة	معامل الثبات
المنظمة المتعلمة	التعلم المستمر	0.849
	التحقيق و الحوار	0.869
	تشجيع التعاون والتعلم الجماعي	0.867
	خلق ومشاركة المعرفة	0.862
	التمكين	0.862
	نظام الربط	0.885
	استراتيجية القيادة	0.926
إدارة المعرفة	اكتساب المعرفة	0.968
	تحويل و توزيع المعرفة	0.975
	تطبيق المعرفة	0.973
	حماية و حفظ المعرفة	0.962
	ثقافة القوة	0.907
الثقافة التنظيمية	ثقافة النظم و الأدوار	0.956
	ثقافة التعاطف الإنساني	0.956
	ثقافة الإنجاز	0.934

يتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من الحد المقبول 0.6 بالنسبة لكل محور من محاور الدراسة، وهذا يدل أن الاستبيان بمحاوره الثلاثة يتمتع بدرجة عالية من الوثوقية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

3-8 تحليل البيانات:

3-8-1 بيان و تحليل النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة:

يمكن تصنيف مجتمع الدراسة وفق خمسة متغيرات هي الجنس، الخبرة في العمل، المستوى التعليمي، نوع القطاع، المستوى الإداري، وفيما يلي توضيح لخصائص أفراد الدراسة:

توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس:

يوضح الجدول رقم (3) خصائص العاملين في شركات الاتصالات العامة والخاصة في مدينة دمشق وفقاً لمتغير الجنس وذلك حسب أعداد كل فئة ونسبتها المئوية.

جدول رقم (3)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً للجنس

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	91	59.1%
أنثى	63	40.9%
المجموع	154	100%

يوضح الجدول السابق أن العدد الأكبر من العاملين في شركات الاتصالات العامة و الخاصة في مدينة دمشق من الذكور حيث بلغ عددهم 91 بنسبة قدرها 59.1% من المجموع الكلي في حين أن عدد الإناث بلغ 63 بنسبة قدرها 40.9% من المجموع الكلي ،و يعزو الباحث هذا الفرق إلى طبيعة مجتمع البحث حيث تطلب شركات الاتصالات في كثير من المواقع الإدارية عاملين يمتلكون مؤهلات ذات طابع فني ،وتقني و لهذا نجد أن فئة الذكور أكثر إقبالاً عليه.

توزيع أفراد العينة وفقاً للخبرة في العمل:

يوضح الجدول رقم (4) خصائص العاملين في شركات الاتصالات العامة والخاصة في مدينة دمشق وفقاً لعدد سنوات الخبرة وذلك حسب أعداد كل فئة ونسبتها المئوية.

الجدول رقم (4)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً للخبرة في العمل

النسبة	التكرار	الخبرة في العمل
%13.6	21	أقل من 5 سنوات
%13.6	21	بين 5-10 سنوات
%72.7	112	أكثر من 10 سنوات
%100	154	المجموع

يوضح الجدول السابق أن العدد الأكبر من العاملين من أصحاب الخبرة الأطول في العمل حيث بلغ عددهم 112 عامل إداري بنسبة بلغت 72.7% فيما تساوت الفئتين الباقيتين في العدد والنسبة، حيث بلغ عدد العاملين من كل من الفئتين 21 عامل إداري و بنسبة لكلاً منهما 13.6% و يعزو الباحث الفرق الكبير إلى اهتمام الشركات بعامل الخبرة و محاولة الحفاظ على ذوي الخبرة لما لهم من دور في نجاح العمل.

توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي:

يوضح الجدول رقم (5) خصائص العاملين في شركات الاتصالات العامة والخاصة في مدينة دمشق وفقاً لمتغير المستوى التعليمي وذلك حسب أعداد كل فئة ونسبتها المئوية.

الجدول رقم (5)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%13.6	21	أقل من شهادة جامعية
%67.5	104	شهادة جامعية
%18.8	29	دراسات عليا
%100	154	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن العدد الأكبر من العاملين من حملة الشهادة الجامعية حيث بلغ عددهم 104 وبنسبة 67.5%، ويليه عدد العاملين الحائزين على شهادة دراسات عليا بعدد 29 و بنسبة 18.8%، وأقل فئة عدداً الذين لم ينالوا شهادة جامعية بعدد 21 و بنسبة 13.6%، ويعزو الباحث هذا التوزيع إلى حاجة شركات الاتصالات واعتمادها على أصحاب التحصيل العلمي الجيد والعالي حيث أن عدد حملة الشهادة الجامعية و الدراسات العليا 133 و بنسبة 86.4% و هي نسبة عالية تفرضها الحاجة وطبيعة العمل على شركات الاتصالات.

توزيع أفراد العينة وفقاً لنوع قطاع العمل :

يوضح الجدول رقم (6) خصائص العاملين في شركات الاتصالات العامة والخاصة في مدينة دمشق وفقاً لنوع قطاع العمل وذلك حسب أعداد كل فئة ونسبتها المئوية.

الجدول رقم (6)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لنوع القطاع

نوع القطاع	التكرار	النسبة
العامة	100	64.9%
الخاص	54	35.1%
المجموع	154	100%

يتضح من الجدول السابق أن العدد الأكبر من العاملين في شركات الاتصالات يعملون في القطاع العام حيث بلغ عددهم 100 عامل بنسبة 64.9% من إجمالي العاملين أما العاملين في القطاع الخاص بلغ عددهم 54 بنسبة 35.1%، ويعزو الباحث هذا الفرق إلى محاولات الشركات الخاصة تخفيض التكاليف بشتى الوسائل بالإضافة لاختلاف طبيعة الشركات العامة بشكل عام.

توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى الإداري:

يوضح الجدول رقم (7) خصائص العاملين في شركات الاتصالات العامة والخاصة في مدينة دمشق وفقاً للمستوى الإداري وذلك حسب أعداد كل فئة ونسبتها المئوية.

الجدول رقم (7)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمستوى الإداري

النسبة	التكرار	المستوى الإداري
40.3%	62	إدارة إشرافيه
55.8%	86	إدارة وسطي
3.9%	6	إدارة عليا
100%	154	المجموع

يبين الجدول السابق توزيع العاملين على المستويات الإدارية، حيث بلغت أعلى نسبة 55.8% للإدارة الوسطى بعدد 86 تليها الإدارة الإشرافية بنسبة 40.3% و بعدد 62 وكما هو المتوقع والمنطقي كانت أقل نسبة للإدارة العليا 3.9% بعدد 6 حيث انه من الطبيعي ان تكون النسبة الأقل لفئة الإدارة العليا وطبيعة عمل شركات الاتصالات نفرض ان تكون الإدارة الوسطى أكبر فئة وخاصة في الشركات العامة كون المستوى الإداري بها مرتبط بشكل أكبر بالتحصيل العلمي رغم وجوده أيضاً في القطاع الخاص وقد تبينا لنا سابقا أن أغلبية العاملين من ذوي التحصيل العلمي العالي.

3-8-2 الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما مدى توافر كل من متغيرات الدراسة المتمثلة بالمنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة لدى شركات الاتصالات في مدينة دمشق؟
2. ما أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة؟
3. ما أثر الثقافة التنظيمية في المنظمة المتعلمة؟
4. ما أثر إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة؟
5. هل تتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمنظمة المتعلمة؟

6. ما مدى تباين آراء العاملين تجاه توافر إدارة المعرفة في شركات الاتصالات باختلاف نوع القطاع؟

7. ما مدى تباين آراء العاملين تجاه توافر إدارة المعرفة في شركات الاتصالات باختلاف الخبرة في العمل؟

8. ما مدى تباين آراء العاملين تجاه توافر المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات باختلاف نوع القطاع؟

9. ما مدى تباين آراء العاملين تجاه توافر المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات باختلاف المستوى التعليمي؟

وقد تم وضع معيار الحكم على درجة التوفر وفقاً لـ (مقياس ليكرت الخماسي) كالتالي:

1- إذا كان المتوسط الحسابي من 1.00 إلى 1.80 فإن درجة التوفر هي (قليلة جداً) .

2- إذا كان المتوسط الحسابي من 1.81 إلى 2.60 فإن درجة التوفر هي (قليلة).

3- إذا كان المتوسط الحسابي من 2.61 إلى 3.40 فإن درجة التوفر هي (متوسطة).

4- إذا كان المتوسط الحسابي من 3.41 إلى 4.20 فإن درجة التوفر هي (كبيرة).

5- إذا كان المتوسط الحسابي من 4.21 إلى 5.00 فإن درجة التوفر هي (كبيرة جداً).

وفيما يلي عرض تفصيلي للإجابات التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة وأهداف البحث مع تفسير هذه النتائج:

3-8-2-1 الإجابة عن التساؤل المتعلق بمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات بدمشق:

للتعرف على مدى توافر ممارسات المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات بدمشق فقد تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد المنظمة المتعلمة حيث بلغ المتوسط الإجمالي للمنظمة المتعلمة 2.6 وهذا يعني توافر ممارسات المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات بدمشق بدرجة متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المنظمة المتعلمة بين القليلة و المتوسطة كما هو موضح بالجدول رقم (8):

الجدول رقم (8)

أبعاد المنظمة المتعلمة السائدة في شركات الاتصالات مدينة دمشق

أبعاد المنظمة المتعلمة	المتوسط الحسابي	الترتيب
التحقيق و الحوار	2.87	1
تشجيع التعاون و التعلم الجماعي	2.77	2
التمكين	2.72	3
نظام الربط	2.62	4
التعلم المستمر	2.51	5
خلق و مشاركة المعرفة	2.44	6
استراتيجية القيادة	2.35	7
المتوسط الإجمالي للمنظمة المتعلمة	2.61	

حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد التحقيق و الحوار الدرجة الأعلى 2.87 وقريباً منه ويليه تنازلياً تشجيع التعاون، والتعلم الجماعي، وهذا من الأهمية بمكان لأي منظمة حيث ان التحقيق و الحوار عملية مهمة للاستفادة من معارف العاملين ودمجها للوصول إلى معلومة جديدة هي خلاصة دمج هذه المعلومات وتبادلها أما تشجيع التعاون والتعلم الجماعي فإنه بالإضافة لكونه يساعد بنقل المعلومة بين الأفراد ينشئ مناخ يمنح العاملين الحرية في الاستفادة من معارف ومعلومات العاملين الآخرين دون حرج، ويلي هذان البعدان في الترتيب التمكين حيث جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 2.72 وكان الفرق بين المتوسط الحسابي للتمكين والمتوسط الحسابي لكل من البعدين الاول والثاني القليل نسبياً أمر إيجابي من وجهة نظر الباحث حيث أن التمكين يعد استكمال وطريقاً

لنيل ثمرة البعدين السابقين حيث أن هذا البعد يمكن العاملين من الاستفادة والتطبيق العملي للمعارف المكتسبة من البعدين السابقين ويأتي في المرتبة الرابعة من الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية لأبعاد المنظمة المتعلمة نظام الربط بمتوسط حسابي قدره 2.62 ثم في المرتبة الخامسة والسادسة والسابعة على التوالي التعلم المستمر، وخلق ومشاركة المعرفة، واستراتيجية القيادة بمتوسطات حسابية على التوالي 2.51 ، 2.44 ، 2.35 وهذه هي الأبعاد التي توافرت بدرجة قليلة في شركات الاتصالات العاملة في دمشق و قد بلغ المتوسط الإجمالي للمنظمة المتعلمة 2.61 أي ان متغير المنظمة المتعلمة تتوفر في شركات الاتصالات العاملة في دمشق بدرجة متوسطة.

3-8-2-2 الإجابة عن التساؤل المتعلق بمدى توافر أبعاد إدارة المعرفة في شركات الاتصالات بدمشق:

للتعرف على مدى توافر ممارسات إدارة المعرفة في شركات الاتصالات بدمشق فقد تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة حيث بلغ المتوسط الإجمالي لإدارة المعرفة 2.56 وهذا يعني توافر ممارسات إدارة المعرفة في شركات الاتصالات بدمشق بدرجة قليلة، ولكن قريبة جداً من مجال الدرجة المتوسطة وتراوح المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة المعرفة بين القليلة والمتوسطة كما هو موضح بالجدول رقم (9):

الجدول رقم (9)

أبعاد إدارة المعرفة السائدة في شركات الاتصالات في مدينة دمشق

أبعاد إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الترتيب
تحويل و توزيع المعرفة	2.68	1
حماية و حفظ المعرفة	2.55	2
تطبيق المعرفة	2.52	3
اكتساب المعرفة	2.48	4
المتوسط الإجمالي إدارة المعرفة	2.56	

و كان من الملاحظ أن المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة المعرفة متقاربة جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد تحويل وتوزيع المعرفة الذي احتل المرتبة الأولى في الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة المعرفة 2.68 وهذا يدل على أن هذا البعد قد توافر بدرجة متوسطة في شركات الاتصالات، ويرى الباحث أن هذا يعتبر مؤشر إيجابي، حيث أن تحويل وتوزيع المعرفة يعد أهم أبعاد إدارة المعرفة حيث يعد ثمرة اكتساب المعرفة، والطريق لتطبيق وحفظ المعرفة فمهمة هذا البعد تحويل المعرفة المكتسبة الخام إلى معرفة منظمة في المكان المناسب جاهزة لتحقيق هدف يمثل التطبيق الأمثل، والاستفادة القصوى من هذه المعرفة، وهنا يكون هذا البعد قد مثل الطريق لبعد تطبيق المعرفة ولبعد حماية وحفظ المعرفة من خلال وضعها في المكان المناسب الذي يساعد على عدم الاستخدام الخاطئ للمعرفة وقد كان المتوسط الحسابي لهذا البعد 2.55 في المرتبة الثانية وقد دل المتوسط الحسابي على أن هذا البعد قد توافر بدرجة قليلة في شركات الاتصالات ولكن بمتوسط قريب من مجال الدرجة المتوسطة وهذا حال البعدين التاليين له بالترتيب تطبيق المعرفة واكتساب المعرفة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذين البعدين على التوالي 2.52 و 2.48 وللذان يعدان أيضاً قريبان من مجال الدرجة المتوسطة، حيث أنه بشكل عام المتوسطات الحسابية لجميع الأبعاد متقاربة من بعضها حيث أن الفرق بين المتوسط الحسابي للبعد الذي جاء بالترتيب الأول والمتوسط الحسابي للبعد الذي جاء بالمرتبة الرابعة 0.2 وهذا يعد فرق قليل، ومنه فقد بلغ المتوسط الإجمالي لإدارة المعرفة 2.56 أي أن إدارة المعرفة قد توافرت بدرجة قليلة في شركات الاتصالات العاملة بدمشق ولكن بمتوسط حسابي قريب جداً من الدرجة المتوسطة.

3-2-8-3 الإجابة عن التساؤل المتعلق بمدى توافر أنماط الثقافة التنظيمية (ثقافة القوة، ثقافة النظم و الأدوار ،ثقافة التعاطف الإنساني ،ثقافة الإنجاز) في شركات الاتصالات بدمشق:

للتعرف على الثقافة السائدة في شركات الاتصالات بدمشق فقد تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية، وقد كانت جميع المتوسطات الحسابية لأنماط الثقافة التنظيمية في مجال الدرجة القليلة، وجميعها قريبة من مجال الدرجة الوسطى

وكانت جميع قيم المتوسطات قريبة من بعضها البعض، حيث أن الفرق بين المتوسط الحسابي الأعلى والعائد لثقافة التعاطف الإنساني والمتوسط الحسابي الأدنى والعائد لثقافة القوة 0.19 كما هو موضح بالجدول رقم (10):

الجدول رقم (10)

أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في شركات الاتصالات في مدينة دمشق

الترتيب	المتوسط الحسابي	أنماط الثقافة التنظيمية
1	2.51	ثقافة التعاطف الإنساني
2	2.50	ثقافة الإنجاز
3	2.46	ثقافة النظم و الأدوار
4	2.42	ثقافة القوة

احتلت ثقافة التعاطف الإنساني المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.51 وهذا يدل على أنه توجد أحياناً حالة من التعاطف بين العاملين في شركات الاتصالات تبعث على تحقيق أقصى درجات التعاون والانسجام والاحترام فيما بينهم، و أن إدارة شركات الاتصالات توفر السبل والإجراءات اللازمة للوصول إلى بيئة عمل داعمة للرضا الوظيفي، وتشجع قيام علاقات ودية وطيبة بين العاملين ويرى الباحث أن هذا يُعتبر مؤشر إيجابي كون ذلك يُحفّز العاملين على المشاركة الفاعلة والإبداع في عملهم، في حين احتلت ثقافة الإنجاز المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.50 وهذا يدل على أن شركات الاتصالات تعتمد أحياناً على الخبرة والعمل الجماعي، كما تهتم أحياناً بالمهارات وتمكين العاملين من القيام بالمهام على أكمل وجه و أن إدارة شركات الاتصالات تعطي أولوية كبيرة لتحقيق المخرجات، وأن الأنظمة المطبقة داخل المنظمة تقود إلى إنجاز المهام دون أي معوقات إجرائية واحتلت ثقافة النظم والأدوار المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.46 ويشير ذلك إلى أنه يوجد أحياناً لدى شركات الاتصالات هيكل إداري واضح لتحديد السلطات والصلاحيات، و توجد معايير واضحة يقيم على أساسها أداء العاملين في الشركة، ويرى الباحث أن التحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الإبداع لدى العاملين في شركات الاتصالات، حيث يتم مكافأة العاملين وتقييم أدائهم على أساس التزامهم باللوائح والقوانين وليس وفقاً لما يكتسبونه من

معارف جديدة و ما يعالجونه من مشكلات تواجه العمل و ليس وفقاً للأفكار الإبداعية المقدمة منهم، وجاء بالمرتبة الأخيرة ثقافة القوة بمتوسط حسابي 2.42 ويشير ذلك إلى أن العاملين يشعرون أحياناً بأنهم مكلفون بالمهام حسب رؤية الإدارة في شركات الاتصالات والتي تمارس سياسة صارمة تضبط التزام العاملين بالأنظمة والقوانين، كما تمارس إدارة شركات الاتصالات أيضاً سياسة واضحة للثواب والعقاب، ويرى الباحث أن هذا أمر سلبي بعض الشيء، حيث تعتمد شركات الاتصالات المركزية ويطغى الروتين على العمل، كما يُعطي العامل رغبات مديره الأولوية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.

3-8-2-4 اختبار فرضيات الدراسة:

- 1- لاختبار أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة قام الباحث باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لمعرفة أي من أنماط الثقافة كان أكثر تأثيراً و أهمية على إدارة المعرفة وكانت النتائج على الشكل التالي:

الجدول رقم (11)

جدول Model Summary لاختبار أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.904 ^a	.817	.816	.45267	
2	.922 ^b	.850	.848	.41126	
3	.926 ^c	.858	.855	.40183	1.929

من الجدول السابق نجد أن قيمة اختبار Durbin-Watson أقل من 2 أي أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين القيم المتتالية للمتغيرات لذا نكمل اختبار الفرضية نجد أن النتائج تشير إلى أن معامل الارتباط للنموذج الثالث هي الأعلى و كذلك معامل التحديد المعدل كان الأعلى للنموذج الثالث الذي تضمن ثلاثة أنماط وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (12) ما يلي:

الجدول رقم (12)

نتائج ملخصة لاختبار الانحدار المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة في شركات الاتصالات

	B	قيمة t	مستوى دلالة t	قيمة f	مستوى دلالة f	VIF
Constant	-0.002	-0.023	0.981			
ثقافة التعاطف الإنساني	0.459	5.497	0.000	678.317	0.00	4.951
ثقافة الإنجاز	0.358	5.086	0.000	427.493	0.00	3.912
ثقافة النظم و الأدوار	0.208	2.858	0.005	301.252	0.00	4.836

نجد أن قيمة مستوى الدلالة المتعلقة ب $F > 0.05$ أي نقبل الفرضية أي تؤثر معنويًا الثقافة التنظيمية بأنماطها (ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز، ثقافة النظم و الأدوار) في إدارة المعرفة، وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى جزئياً كون ثقافة القوة لم تؤثر معنوياً في إدارة المعرفة و نجد أن جميع قيم معامل تضخم التباين أقل من 5، أي أن شرط الاستقلالية محقق وقد كانت قيمة معامل الانحدار سالبة و غير معنوية عند مستوى دلالة 0.05 بناءً عليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

إدارة المعرفة = $0.459 \text{ ثقافة التعاطف الإنساني} + 0.358 \text{ ثقافة الإنجاز} + 0.208 \text{ ثقافة النظم و الأدوار}$

وهذا يعني أن كلاً من ثقافات الإنجاز والتعاطف الإنساني و النظم و الأدوار يلعبوا دوراً هاماً في دعم ممارسات المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات، حيث تُركز ثقافة الإنجاز على الخبرة والمرونة والقدرة على التكيف، وتهتم بالدرجة الأولى بالمهارات التي بدورها تطور و تنمي توليد و حفظ المعرفة، فيما تُركز ثقافة التعاطف الإنساني على العمل الجماعي من خلال تعاون العاملين وتعاطفهم وانسجامهم مع بعضهم البعض، والثقة المتبادلة والاتصال الفعّال فيما بينهم، التي تؤدي إلى نقل و توزيع و تطبيق المعرفة وبالتالي؛ تعمل كل من هذه الثقافات على تعريف وتشجيع المهارات والعادات التي تؤثر على تطور عملية إدارة المعرفة و هذا يدعم صحة الفرضية الأولى بأن الثقافة التنظيمية تؤثر في إدارة المعرفة و هو ما يتفق مع كلاً من دراسة (moradi,saba,emami,2012) و دراسة (ast,goodarzi,sajjadi,2012) و دراسة (ramivez,amezaga,medina,2016) و دراسة (liu,chan,zhao,2018) و دراسة (عبابنة،حاتمة،2013) و دراسة (بديروأخرون،2015).

2- لاختبار أثر الثقافة التنظيمية في المنظمة المتعلمة قام الباحث باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لمعرفة أي من أنماط الثقافة كان أكثر تأثيراً و أهمية على المنظمة المتعلمة وكانت النتائج على الشكل التالي:

الجدول رقم (13)

جدول Model Summary لاختبار أثر الثقافة التنظيمية في المنظمة المتعلمة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.863 ^a	.745	.743	.47559	
2	.880 ^b	.775	.772	.44777	1.991

من الجدول السابق نجد أن قيمة اختبار Durbin-Watson أقل من 2 أي أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين القيم المتتالية للمتغيرات لذا نكمل اختبار الفرضية نجد أن النتائج تشير إلى أن معامل الارتباط للنموذج الثاني هي الأعلى و كذلك معامل التحديد المعدل كان الأعلى للنموذج الثاني الذي تضمن نمطين للثقافة التنظيمية وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (14) ما يلي:

الجدول رقم (14)

نتائج ملخصة لاختبار الانحدار المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية في المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات

VIF	مستوى دلالة f	قيمة f	مستوى دلالة t	قيمة t	B	
			0.000	4.035	0.427	Constant
3.708	0.00	443.396	0.000	7.750	0.526	ثقافة التعاطف الإنساني
3.708	0.00	260.455	0.000	4.525	0.346	ثقافة الإنجاز

نجد أن قيمة مستوى الدلالة المتعلقة ب $F > 0.05$ أي نقبل الفرضية أي تؤثر معنويًا الثقافة التنظيمية بنمطها (ثقافة التعاطف الإنساني ، ثقافة الإنجاز) في المنظمة المتعلمة، وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية جزئياً كون ثقافتها القوة والنظم والأدوار لم تؤثر معنوياً في المنظمة المتعلمة و نجد أن جميع قيم معامل تضخم التباين أقل من 5، أي أن شرط الاستقلالية محقق بناءً عليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

المنظمة المتعلمة = $0.427 + 0.526$ ثقافة التعاطف الإنساني + 0.346 ثقافة الإنجاز

وهذا يعني أن كلاً من ثقافتَي الإنجاز والتعاطف الإنساني يلعبان دوراً هاماً في دعم ممارسات المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات، حيث تُركز ثقافة الإنجاز على الخبرة والمرونة والقدرة على التكيف، وتهتم بالدرجة الأولى بالمهارات التي يطورها التعلم المستمر وتفويض العاملين وتمكينهم من القيام بالمهام على أكمل وجه، فيما تُركز ثقافة التعاطف الإنساني على العمل الجماعي من خلال تعاون العاملين وتعاطفهم وانسجامهم مع بعضهم البعض، والرؤية المشتركة للأمر والثقة المتبادلة والاتصال الفعّال فيما بينهم، وبالتالي؛ تعمل كل من هاتين الثقافتين على تعريف وتشجيع المهارات والعادات التي تؤدي بالنتيجة للوصول بالمنظمة إلى المنظمة المتعلمة و هذا يدعم صحة الفرضية الثانية بأن الثقافة التنظيمية تؤثر في المنظمة المتعلمة و هو ما يتفق مع كلاً من دراسة (Chang, Lee, 2007) و دراسة (kavita, singh, 2010) و دراسة (rijal, 2016) و دراسة (mehrabi, alemzadeh, jadidi, mahdeva, 2013).

3- اختبار أثر إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة قام الباحث باستخدام اختبار الانحدار

البسيط وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (15) ما يلي:

الجدول رقم (15)

نتائج ملخصة لاختبار الانحدار البسيط لأثر إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات

مستوى دلالة f	قيمة f	مستوى دلالة t	قيمة t	B	
		0.000	6.513	0.571	Constant
0.00	634.979	0.000	25.199	0.799	إدارة المعرفة

تؤثر معنوياً إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة و هذا يدعم صحة الفرضية الثالثة و بناءً عليه تكون معادلة الانحدار:

$$\text{المنظمة المتعلمة} = 0.571 + 0.799 \text{إدارة المعرفة}$$

مما يدل على أن إدارة المعرفة تلعب دوراً هاماً و أساسي في الوصول بالمنظمة إلى مستوى المنظمة المتعلمة حيث أنه من وجهة نظر الباحث اكتساب و توليد و نقل المعرفة الطريق الأفضل للتعلم المستمر و تشجيع التعاون كما أن تطبيق المعرفة يوصل إلى تمكين الأفراد و حفظ المعرفة و حمايتها يؤدي مع الزمن إلى التزام القيادة باستراتيجية تقود هي و العوامل السابقة إلى تحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة و هذا يدعم صحة الفرضية الثالثة بأن إدارة المعرفة تؤثر في المنظمة المتعلمة و هو ما يتفق مع كل من دراسة (Karkoulia, Messarra and McCarthy,2013) و دراسة (ngah,tai,bontis,2016) و دراسة (الكرعاوي،العطوي،2014) و دراسة (عبيد،ربابعة،2016).

4- بناءً على النتائج السابقة نجد أن نمطي ثقافة التعاطف الإنساني و الإنجاز قد أثرا في المنظمة المتعلمة و إدارة المعرفة و كذلك أثرت إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة أي أن شروط الوساطة قد حققت حسب بارون و كيني ولاختبار الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ثقافتَي التعاطف الإنساني و الإنجاز و المنظمة المعلمة قام الباحث باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي على مرحلتين وكانت نتائج المرحلة الأولى التي كانت لاختبار الدور الوسيط لثقافة التعاطف الإنساني كما يلي:

الجدول رقم (16)

جدول Model Summary لاختبار الدور الوسيط لإدارة المعرفة المرحلة الأولى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.898 ^a	.807	.806	.41374	
2	.906 ^b	.821	.819	.39946	1.907

من الجدول السابق نجد أن قيمة اختبار Durbin-Watson أقل من 2 أي أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين القيم المتتالية للمتغيرات لذا نكمل اختبار الفرضية نجد أن النتائج تشير إلى أن معامل الارتباط للنموذج الثاني هي الأعلى و كذلك معامل التحديد المعدل كان الأعلى للنموذج الثاني الذي يثبت الدور الوسيط وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (17) ما يلي:

الجدول رقم (17)

نتائج ملخصة لاختبار الانحدار المتعدد للدور الوسيط لإدارة المعرفة المرحلة الأولى

	B	قيمة t	مستوى دلالة t	قيمة f	مستوى دلالة f	VIF
Constant	0.304	5.809	0.000			
إدارة المعرفة	0.575	8.028	0.000	634.979	0.00	4.463
ثقافة التعاطف الإنساني	0.255	3.472	0.001	346.615	0.00	4.882

نجد أن قيمة مستوى الدلالة المتعلقة ب $F > 0.05$ أي نقبل الفرضية أي تتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بنمطها (ثقافة التعاطف الإنساني) و المنظمة المتعلمة، وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية جزئياً و نجد أن جميع قيم معامل تضخم التباين أقل من 5، أي أن شرط الاستقلالية محقق بناءً عليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

$$\text{المنظمة المتعلمة} = 0.304 + 0.575 \text{ إدارة المعرفة} + 0.255 \text{ ثقافة التعاطف الإنساني}$$

وكانت نتائج المرحلة الثانية التي كانت لاختبار الدور الوسيط لثقافة الإنجاز كما يلي:

الجدول رقم (18)

جدول Model Summary لاختبار الدور الوسيط لإدارة المعرفة المرحلة الثانية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.898 ^a	.807	.806	.41374	
2	.904 ^b	.817	.814	.40431	1.994

من الجدول السابق نجد أن قيمة اختبار Durbin-Watson أقل من 2 أي أنه لا يوجد ارتباط ذاتي بين القيم المتتالية للمتغيرات لذا نكمل اختبار الفرضية نجد أن النتائج تشير إلى أن معامل الارتباط للنموذج الثاني هي الأعلى و كذلك معامل التحديد المعدل كان الأعلى للنموذج الثاني الذي يثبت الدور الوسيط وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (19) ما يلي:

الجدول رقم (19)

نتائج ملخصة لاختبار الانحدار المتعدد للدور الوسيط لإدارة المعرفة المرحلة الأولى

VIF	مستوى دلالة f	قيمة f	مستوى دلالة t	قيمة t	B	
			0.000	4.720	0.451	Constant
4.019	0.00	634.979	0.000	10.386	0.645	إدارة المعرفة
4.019	0.00	336.546	0.005	2.858	0.205	ثقافة الإنجاز

نجد أن قيمة مستوى الدلالة المتعلقة ب $F > 0.05$ أي نقبل الفرضية أي تتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بنمطها (ثقافة الإنجاز) و المنظمة المتعلمة، وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية جزئياً و نجد أن جميع قيم معامل تضخم التباين أقل من 5، أي أن شرط الاستقلالية محقق بناءً عليه تكون معادلة الانحدار كما يلي:

المنظمة المتعلمة = 0.304 + 0.575 إدارة المعرفة + 0.255 ثقافة الإنجاز

وبناءً على نتائج الجدول السابق إدارة المعرفة تتوسط معنوياً العلاقة بين الثقافة التنظيمية و المنظمة المتعلمة وهذا يدعم صحة الفرضية الرابعة جزئياً، كونه يوجد أنماط للثقافة التنظيمية (ثقافة القوة، وثقافة النظم والأدوار) لم تؤثر معنوياً في كل من إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة و هذا يدل على أن ثقافتنا التعاطف الإنساني و الإنجاز تلعبان دوراً هاماً في دعم أبعاد إدارة المعرفة التي تقوم بدورها في دعم و وصول المنظمة إلى المنظمة المتعلمة.

3-8-2-5 الإجابة عن التساؤل المتعلق بمدى تباين آراء العاملين تجاه توافر إدارة المعرفة في شركات الاتصالات باختلاف القطاع و الخبرة في العمل:

النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء العاملين تجاه توافر إدارة المعرفة في شركات الاتصالات باختلاف القطاع :

للإجابة على ما إذا كانت هناك فروق معنوية في آراء العاملين في شركات الاتصالات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر إدارة المعرفة في شركات الاتصالات باختلاف القطاع، استخدم الباحث الاختبار التائي (Independent Samples Test) لتوضيح دلالة الفروق وقام الباحث بتلخيص نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول رقم (20):

الجدول رقم (20)

نتائج ملخصة لاختبار (Independent Sample T-test) للفروق بين فئتي متغير نوع القطاع حول توافر إدارة المعرفة في شركات الاتصالات

إدارة المعرفة	القطاع	العدد	المتوسط	قيمة t	مستوى الدلالة	التعليق
	العامة	100	3.077	11.265	0.001	دالة معنوياً
	الخاص	54	1.591			

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء مفردات الدراسة حول توافر إدارة المعرفة لديهم باختلاف نوع القطاع، وذلك لصالح القطاع العام حيث كانت إجابة أفراد العينة تدعم أن الشركات العاملة في القطاع العام تتوافر فيها إدارة المعرفة بشكل أكبر من الشركات العاملة في القطاع الخاص ، وهذا يدعم صحة الفرضية الخامسة، ويعزو الباحث هذه النتيجة كون الشركة العاملة في القطاع العام تقوم بشكل دوري بإقامة ندوات و دورات تدريبية تساعد العاملين على اكتساب معارف جديدة و بسبب الخبرة الطويلة نسبياً في العمل فإن العاملين قاموا ببناء جو من التعاون ساعد بشكل كبير على نشر المعرفة و مشاركتها، وهذا ما لمسّه الباحث من خلال الزيارات الميدانية التي قام بها وبسبب توفر الإمكانيات و الاحتياجات والتجهيزات التكنولوجية في الشركات العاملة في القطاع العام بشكل أكبر فأن حفظ المعرفة كان أمر ميسر.

النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء العاملين تجاه توافر إدارة المعرفة في شركات الاتصالات باختلاف الخبرة في العمل :

للإجابة على ما إذا كانت هناك فروق معنوية في آراء العاملين في شركات الاتصالات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر إدارة المعرفة في شركات الاتصالات باختلاف الخبرة في العمل، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق وقام الباحث بتلخيص نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول رقم (21):

الجدول رقم (21)

نتائج ملخصة لتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر أبعاد إدارة المعرفة في شركات الاتصالات باختلاف الخبرة في العمل

إدارة المعرفة	قيمة F	مستوى الدلالة	التعليق
الخبرة في العمل	0.173	0.841	غير دالة معنوياً

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء مفردات الدراسة حول توافر إدارة المعرفة في شركات الاتصالات يمكن أن تُعزى إلى اختلاف متغير الخبرة في العمل. وبالتالي سيتم رفض الفرضية السادسة.

3-8-2-6 الإجابة عن التساؤل المتعلق بمدى تباين آراء العاملين تجاه توافر المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات باختلاف القطاع و المستوى التعليمي:

النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء العاملين تجاه توافر المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات باختلاف القطاع:

للإجابة على ما إذا كانت هناك فروق معنوية في آراء العاملين في شركات الاتصالات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات باختلاف القطاع، استخدم الباحث الاختبار التائي (Independent Samples Test) لتوضيح دلالة الفروق وقام الباحث بتلخيص نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول رقم (22):

الجدول رقم (22)

نتائج ملخصة لاختبار (Independent Sample T-test) للفروق بين فئتي متغير نوع القطاع

حول توافر المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات

المنظمة المتعلمة	القطاع	العدد	المتوسط	قيمة t	مستوى الدلالة	التعليق
	العام	100	3.086	11.644	0.001	دالة معنوياً
	الخاص	54	1.740			

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء مفردات الدراسة حول توافر المنظمة المتعلمة لديهم باختلاف نوع القطاع وذلك لصالح القطاع العام حيث كانت إجابة أفراد العينة تدعم أن الشركات العاملة في القطاع العام تتوفر فيها المنظمة المتعلمة بشكل أكبر من الشركات العاملة في القطاع الخاص ، وهذا يدعم صحة الفرضية السابعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة كون الشركة العاملة في القطاع العام تعد من الشركات الرائدة في سوريا و أكثرها تطوراً و قد نالت القدر الأكبر من الاهتمام و المتابعة و قد كانت للإدارات التي تعاقبت على إدارتها الدور الأكبر في تنمية الموارد البشرية فيها و العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية تدعم إشاعة جو من التعاون يقود لمشاركة المعلومات بين العاملين و تعد هذه الشركة من الشركات القليلة العاملة في القطاع العام التي تمتلك نظام يربطها بالبيئة الخارجية لتلبية المتطلبات في سوق العمل حيث تعد من أسرع الشركات استجابة للبيئة الخارجية كل هذا من وجهة نظر الباحث أدى للنتيجة السابقة.

النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء العاملين تجاه توافر إدارة المعرفة في شركات الاتصالات باختلاف المستوى التعليمي في العمل :

للإجابة على ما إذا كانت هناك فروق معنوية في آراء العاملين في شركات الاتصالات العامة والخاصة في مدينة دمشق تجاه توافر المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات باختلاف المستوى

التعليمي في العمل، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way-ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق وقام الباحث بتلخيص نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول رقم (23):

الجدول رقم (23)

نتائج ملخصة لتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات باختلاف المستوى التعليمي

المنظمة المتعلمة	قيمة F	مستوى الدلالة	التعليق
المستوى التعليمي	1.254	0.288	غير دالة معنوياً

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق معنوية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء مفردات الدراسة حول توافر المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات يمكن أن تُعزى إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي. وبالتالي سيتم رفض الفرضية الثامنة.

3-9 نتائج البحث :

3-9-1 النتائج العامة للبحث :

النتائج المتعلقة بمدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر ،التحقيق و الحوار ، تشجيع التعاون و التعلم الجماعي ، خلق و مشاركة المعرفة ، التمكين ، نظام الربط ، استراتيجية القيادة) لدى شركات الاتصالات في دمشق:

تتوافر ممارسات المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات بدمشق بدرجة متوسطة و تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد المنظمة المتعلمة بين القليلة و المتوسطة حيث كان في المرتبة الأولى بعد التحقيق و الحوار ثم تشجيع التعاون و التعلم الجماعي ثم التمكين ثم نظام الربط ثم التعلم المستمر ثم خلق و مشاركة المعرفة ثم استراتيجية القيادة في المرتبة السابعة.

النتائج المتعلقة بمدى توافر أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة ، تحويل و توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة ، حماية و حفظ المعرفة) لدى شركات الاتصالات في دمشق:

تتوافر ممارسات إدارة المعرفة في شركات الاتصالات بدمشق بدرجة قليلة و لكن قريبة جداً من مجال الدرجة المتوسطة و تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة المعرفة بين القليلة و المتوسطة حيث جاء بالمرتبة الأولى تحويل و توزيع المعرفة ثم حماية و حفظ المعرفة ثم تطبيق المعرفة ثم بالمرتبة الرابعة اكتساب المعرفة.

النتائج المتعلقة بمدى توافر أنماط الثقافة التنظيمية (ثقافة القوة، ثقافة النظم والأدوار ، ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز) لدى شركات الاتصالات في مدينة دمشق:

كانت جميع المتوسطات الحسابية لأنماط الثقافة التنظيمية في مجال الدرجة القليلة و جميعها قريبة من مجال الدرجة الوسطى و كانت جميع قيم المتوسطات قريبة من بعضها البعض حيث أن الفرق بين المتوسط الحسابي الأعلى و العائد لثقافة التعاطف الإنساني و المتوسط الحسابي الأدنى و

العائد لثقافة القوة 0.19 و قد احتلت ثقافة التعاطف الإنساني المرتبة الأولى ثم ثقافة الإنجاز ثم ثقافة النظم و الأدوار ثم بالمرتبة الرابعة ثقافة القوة.

3-9-2 نتائج اختبار الفرضيات:

وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية بأنماطها (ثقافة التعاطف الإنساني ، ثقافة الإنجاز ، ثقافة النظم و الأدوار) في إدارة المعرفة لدى شركات الاتصالات في دمشق حيث تعمل كل من هذه الثقافات على تعريف وتشجيع المهارات والعادات التي تؤثر على تطور عملية إدارة المعرفة .

وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية بنمطها (ثقافة التعاطف الإنساني، ثقافة الإنجاز) في المنظمة المتعلمة لدى شركات الاتصالات في دمشق حيث تعمل من هذه الثقافتان على تعريف وتشجيع المهارات والعادات التي تفود المنظمة لمستوى المنظمة المتعلمة.

وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة لدى شركات الاتصالات في دمشق حيث تعمل إدارة المعرفة على دعم الوصول للمنظمة المتعلمة .

تتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و المنظمة المتعلمة و هذا يشير إلى أن ثقافتنا التعاطف الإنساني و الإنجاز تلعبان دور في دعم إدارة المعرفة التي بدورها تدعم المنظمة المتعلمة .

3-9-3 النتائج المتعلقة بمدى تباين آراء العاملين في شركات الاتصالات في مدينة

دمشق تجاه توافر إدارة المعرفة باختلاف كل من القطاع و الخبرة في العمل و تجاه توافر المنظمة المتعلمة باختلاف كل من القطاع و المستوى التعليمي:

تبين وجود فروق معنوية في آراء العاملين في شركات الاتصالات حول توافر إدارة المعرفة لديهم باختلاف نوع القطاع وذلك لصالح القطاع العام والتي يرى العاملين فيه أن شركتهم تطبق فيها إدارة المعرفة بصورة أكبر من شركات القطاع الخاص.

تبين عدم وجود فروق معنوية في آراء العاملين في شركات الاتصالات حول توافر إدارة المعرفة لديهم باختلاف الخبرة في العمل.

تبين وجود فروق معنوية في آراء العاملين في شركات الاتصالات حول توافر المنظمة المتعلمة لديهم باختلاف نوع القطاع وذلك لصالح القطاع العام والتي يرى العاملين فيه أن شركتهم تطبق فيها أبعاد المنظمة المتعلمة بصورة أكبر من شركات القطاع الخاص.

تبين عدم وجود فروق معنوية في آراء العاملين في شركات الاتصالات حول توافر المنظمة المتعلمة لديهم باختلاف المستوى التعليمي.

3-10 التوصيات :

استناداً لاختبار و تطوير نموذج البحث المقترح و النتائج بشكل عام يقترح الباحث بعض التوصيات و التي يأمل أن تقدم الفائدة لشركات الاتصالات و هي كما يلي :

1. نظراً لأن إدارة المعرفة قد توافرت بدرجة قليلة في شركات الاتصالات يقترح الباحث استحداث أقسام أو إدارات تعنى بإدارة المعرفة من خلال تقديم سياسات و مبادرات تهتم بإدارة المعرفة و محاولة تطبيقها بشكل أكبر في شركات الاتصالات بدمشق مع وضع ميزانيات مناسبة لدعمها.

2. نظراً لأن المنظمة المتعلمة قد توافرت بدرجة متوسطة في شركات الاتصالات يقترح الباحث أن تتبنى شركات الاتصالات استراتيجيات لدعم المنظمة المتعلمة كتنبي هيكل تنظيمي يدعم عمليات المنظمة المتعلمة و إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم، وتشجيع العمل البحثي في المنظمات.

3. وضع برامج محددة للتعليم والتدريب مبنية على أسس موضوعية وفق احتياجات شركات الاتصالات من المهارات والخبرات اللازمة لتطوير وتحسين أداء وسلوك العاملين فيها مما يساهم في دعم ممارسات إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات .

4. أشارت نتائج الدراسة إلى الدور الحيوي لثقافة التعاطف الإنساني في دعم إدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات لذا يوصي الباحث بتبني شركات الاتصالات لهذه الثقافة من خلال العمل على بناء الثقة بين العاملين و العمل على بناء علاقات قوية بين العاملين و تبني معايير تقييم تعتمد على العمل الجماعي و التعاون و نتائجه و بالتالي تبني نظام حوافز يشجع على التعاون حيث أن ثقافة التعاطف الإنساني تقوم على الانفتاح، وتؤمن بأهمية تقاسم المعرفة والخبرات مع الآخرين.
5. أشارت نتائج الدراسة إلى الدور الوسيط الذي تلعبه إدارة المعرفة في دعم المنظمة المتعلمة مما يعطيها أهمية إضافية مما يوجب على شركات الاتصالات العمل على دعم تطبيق إدارة المعرفة .
6. ضرورة الاهتمام بتوفير البنية التحتية لإدارة المعرفة و المنظمة المتعلمة والتكنولوجيا المعلومات والتي تعمل على معالجة المعلومات و تخزينها وتنظيمها و توفير فرص التعلم المستمر و التمكين و خاصة في شركات الاتصالات الخاصة و أن لا ينظر لها على أنها تكلفة فقط بل النظر لها على أنها استثمار مربح و ضروري.

3-11 محددات البحث :

تشير محددات البحث إلى الأمور التي قد تقلل من قابلية التعميم لنتائج البحث، وكما حال جميع البحوث ذات الطابع الميداني، فإن هذا البحث ينطوي على بعض المحددات أبرزها:

1. تم تطبيق هذا البحث على قطاع الاتصالات في مدينة دمشق، وبالتالي قد لا تكون نتائج هذا البحث قابلة للتعميم على قطاعات خدمية أخرى كالبنوك والمشايف و الجامعات وغيرها.
2. طبق هذا البحث على المستويات الإدارية و بالتالي كان من الممكن أن تختلف نتائج البحث فيما لو أجري البحث على المستويات الإدارية و الفنية او الفنية فقط.
3. كان من الممكن أن تختلف النتائج لو استخدم الباحث مقاييس أخرى لقياس كلاً من متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، المنظمة المتعلمة).

4. طبق هذا البحث في حدود محافظة دمشق، وبالتالي قد تختلف نتائج البحث فيما لو طبق في محافظات أخرى في الجمهورية العربية السورية.

3-12 اقتراحات البحوث المستقبلية :

1. إعادة اختبار الفرضيات على شركات الاتصالات في باقي المحافظات السورية ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.
2. إعادة اختبار الفرضيات على شركات الاتصالات في دمشق باستخدام مقاييس أخرى لقياس متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية ، إدارة المعرفة ، المنظمة المتعلمة) و مقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة.
3. إعادة اختبار الفرضيات على شركات الاتصالات في دمشق بوجود متغيرات مستقلة أخرى مثل الهيكل التنظيمي و القيادة الإدارية.
4. إعادة اختبار الفرضيات على منظمات خدمية أخرى كالبنوك، و الجامعات و المدارس، والمشافي الحكومية والخاصة.
5. إجراء دراسة عن معوقات تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات العاملة في مدينة دمشق.
6. إجراء دراسة عن معوقات تطبيق المنظمة المتعلمة في شركات الاتصالات العاملة في مدينة دمشق.

المراجع :

أولاً :المراجع العربية :

أبو عابد، محمود .(2005) .دور القائد في إدارة المعرفة، مجلة رسالة المكتبة، المجلد(40)، العدد(1).

بدير، رامز عزمي و آخرون.2015. متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. 2 ،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 11 العدد2.

الحربي؛ عبد الله.2010. المنظمة المتعلمة ,جريدة الجزيرة، العدد13699.

حريم ، حسين، رشاد الساعد.(2005). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية:دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن،المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية،عمان.

حمود، خضير.(2010) . "منظمة المعرفة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

الرشدان ، يحيى . (2011) .المنظمة المتعلمة في عصر العولمة .ورقة مقدمة إلى المؤتمر العالمي الأول لمنظمات متميزة في بيئة متجددة .جامعة جدارا ، الأردن.

الرفاعي، محمد و الشياب، احمد الروابده، ومحمد. (2013) . مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة و معوقاتهما كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة اربد . لمجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مجلد 9 عدد 1، ص 119-158.

الزهراني،عبداللهبن عطية.(2007)" .أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة"،أطروحة دكتورا ،جامعة دمشق،سوريا.

سالم ، أكرم . (2008). المنظمة المتعلمة : منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة. مجلة الحوار المتمدن، العدد 2297، 5/30 .

طاهر ،فاضل جميل.2010. تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية .جامعة بغداد.

الطائي ،علي حسون.2008.خصائص المنظمة المتعلمة و إدارة الريادة .مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية .مجلد 10.عدد1.

عبابنة، رائد إسماعيل و حتاملة ،ماجد أحمد.2013. دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 9 العدد4.

عبد اللطيف ،عبد اللطيف .2006.إدارة الأعمال الدولية .منشورات جامعة دمشق .

عبدالوهاب، سمير.(2005).متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة،مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة.

عثمان،ايسل.2008.المنظمة المتعلمة و التعلم المنظمي. مجلة دراسات الإدارة المعاصرة .المجلد 2.العدد5.

العلول، سمر. (2011). " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ،غزة، فلسطين.

العلي، عبد الستار، قنديلجي، عامر إبراهيم، العمري، غسان.(2006). المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

عليان ، رحي.(2008).إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان.

العمرى، غسان. 2004. الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية .أطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا ،جامعة عمان .

عودة ، فراس.(2010). "واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

القريوتي، محمد.(2000).السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ،عمان، دار الشروق.

الكبيسي، عامر . 2004 . إدارة المعرفة وتطوير المنظمات.المكتب الجامعي الحديث، جمهورية مصر العربية .

الكردي، حمد سيد . 2011. المنظمة المتعلمة، مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري.

الكرعاوي ،مريم ابراهيم حمود و العطوي ،مهند حميد ياسر . 2014. التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة في ديوان جامعة الكوفة .مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية المجلد 8 العدد 31 .

الكساسبة ، محمد مفضي و الفاعوري ، عبير حمود و عبد الله ، كفاية محمد طه . 2009.تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1.

محجوب، بسمان.(2004).عمليات ادارة المعرفة:مدخل للتحويل الى جامعة رقمية، جامعة الزيتونة، المؤتمر السنوي الرابع، عمان، الأردن.

محمد ، ابراهيم عبد القادر . 2015.قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورنج) .جامعة الشرق الأوسط.

المرسي، جمال الدين.(2006) . الثقافة التنظيمية والتغيير .الدار الجامعية لمطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .

ناصر، أحمد مصطفى .2002.فعاليات نظام إدارة المعرفة في المنظمات لتحويلها إلى الاقتصاد الرقمي في القرن الواحد و العشرين .دورية التقدم العلمي .العدد 39 .

نجم، عبود نجم . (2008) "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الثانية، عمان: دار الوراق للنشر والتوز .

النوري،قيس .1997.السلوك الإداري و خلفياته الاجتماعية .دار الكندي ،الأردن .

هيجان، عبد الرحمن بن أحمد (1998). التعلم التنظيمي مدخلاً لبناء المنظمات القابلة للتعلم، الإدارة العامة، المجلد (37، العدد(4) .

ياسين، سعد.(2007). إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

ثانياً :المراجع الأجنبية :

Abdi, Kambiz.et.al.2018. the effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry. Journal of Business Economics and Management, ISSN 1611-1699 / eISSN 2029-4433 Volume 19 Issue 1: 1-19.

Addleson, M, (1998), "What is a Learning Organization", <http://pos.gmu.edu/home/perspective.ns>.

Al Ahmara, Giurma Omar& Rofiqb, Ainur& Hadiwidjojo, Djumilah.2014. The Impact of Knowledge Management, Learning Organization, and Educations Organization on Organization Performance: A Case in Brawijaya University. Asia-Pacific Management and Business Application 3 (1) 28 – 47.

Alavi, M., Kayworth, T., and Leinder, D. (2006).“An Empirical Examination of the Influence of OrganizationalCulture on Knowledge Management Practices” Journal of Management Information System, 22, (3), 190-224.

Allee, Verna (2002). The Future of knowledge: Increasing Prosperity through Value Network. Butterworth– Heinemann Publishing, First Edition.

Asl Nayeb, Ali Rahmati. Sajjadi ,Goodarzi, M. S.N. Benesbordi, Ali.2012. The relationship between organizational culture and knowledge management in the Islamic Republic of Iran's National Olympic Committee. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No. 1.

auluck,randhir .2002. Benchmarking: A tool for facilitating organizational learning?. Public administration and development . 22(2):109-122

Bhatt, G. D. (2000), Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle, Journal of Knowledge Management.

Brooks K. (1992). Building learning organization: The individual culture interaction. Human Resource Development Quarterly, 3(4): p 323–344.

Cameron, K. and Quinn, R. 2006. Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework. San Francisco, United States: Jossey–Bass Publications,.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Upper Saddle River, NJ: Prentice–Hall.

Chawla, Deepak and Joshi, Himanshu. 2013. Impact of Knowledge Management on Learning Organization in Indian Organizations—A Comparison. Knowledge and Process Management Volume 18 Number 4 pp 266–277.

Choo C.W. (2001). “The knowing organization as learning organization”, Educational and Training, Vol. 43, Iss: 4/5, pp. 197–205.

Chunharas, S. (2006). An Interactive Integrative Approach to Translating Knowledge and Building a “Learning organization” in health services management. Bulletin of the World Health Organization, 84 (8): 1–10.

Cook, J.A., Staniforth, D. and Stewart, J. (Eds) (1997), “The Learning Organisation in the Public Services”, Gower, Hampshire.

Denison, D., & Neal, W. (2000). Denison organizational culture survey: Facilitator guide, published by Denison Consulting, LLC. Ann Arbor, MI: Aviat.

Denison, D., Haaland, S, & Paulo, G., (2003). “Corporate culture organizational effectiveness ie there a similar pattern around the world?, Advance n Global Leadership”, vol3, pp.205–227.

E. H. Schein (2004) *Organizational Culture and Leadership* San Francisco Calif. Jossey-Bass.

Fard, Hasan Danaee .Rostamy, Ali Asghar Anvary .Taghiloo, Hamid .2010. How Types of Organisational Cultures Contribute in Shaping Learning Organisations . SINGAPORE MANAGEMENT REVIEW, VOLUME 31 NO 1.

Fearnley, P., & Horder, M. (1997). *What Is Knowledge Management? Knowledge Management in the Oil and Gas Industry*, London conference proceeding notes.

Garvin, D. ,1993, "Building Learning Organizations", *Harvard Business Review*, 71 (4), 78–91.

Garvin, D.1993. Building learning organizations, *Harvard Business Review*, 71: 78–91.

Gascó, Vicente. Pardo, Ismael. Campos, Carlos.2017. KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN A SOFTWARE DEVELOPMENT ENTERPRISE. *Journal of Small Business Strategy* Vol. 27 . No. 1.

Gold AH, Malhotra A, Segars AH. 2001. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems* 18(1): 185– 214. Retrieved from <http://public.kenan-flagler.unc.edu/faculty/malhotra/kmjmis.pdf>.

Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.

Han, W.H., Li, H. and Zhong, Q.Y. (2006), "Research on measurement tool of knowledge management process: scale development, refining and testing, Beijing", *Chinese Management Studies*, Vol. 14 No. 5, pp. 128–136.

Hellringel D and J Slocum, 1994. Management, 6th ed, New York: Addison–Wesley.
Jacobs RL, 1995. "Impressions about the Learning Organisation: Looking to See What is Behind the Curtain", Human Research Development Quarterly, Vol 6 No 2, pp 119–122.

Hellringel, D., & Slocum, J. (1994). Management 6th ed. New York: Addison–Wesley.

Hofstede,G. (1991), Cultures and Organizations, Software of the Mind, London, McGraw–Hill Book Co .

Hsu, Shu–Hung.2014. Effects of Organization Culture, Organizational Learning and IT Strategy on Knowledge Management and Performance. The Journal of International Management Studies, Volume 9 Number 1.

Huber, G. (1991). "Organizational learning", organizational science, Vol.2: 88–115.

J.S .Ott , 1989 .The Organizational Culture Perspective, New York, Books/Cole, P71.

Jager MD. 1999. The KMAT: benchmarking knowledge management. Library Management 20(7): 367–372.

James, C. (2003), "Designing Learning Organization", Organizational Dynamics, Vol. (32), No. (1).

Jashapara, Ashok (2004), Knowledge Management An Integrated Jones , R. Gareth ,(2004). Organizational theory , Design and change , 4th.ed, New Jersey: Prentice Hall.

Johnson, Craig, Spicer , David & Wallace, James , 2011, " An Empirical Model Of The Learning Organisation",School Of Management, University Of Bradford, Pp(1–32).

KANGAS, LISA M.2009. ASSESSING THE VALUE OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE TYPES AND KNOWLEDGE MANAGEMENT INITIATIVES. JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES, Volume 3, Number 1.

Klainer , (2007) , ((why learning organization)) 9th .Edition , Pearson Education , Inc .

Klainer , (2007) , ((why learning organization)) 9th .Edition , Pearson Education , Inc .

Kruger, C.J. and Snyman, M.M.M. (2007), “A guideline for assessing the knowledge management maturity of organizations”, South African Journal of Information Management, Vol. 9 No. 3.

Lai, M., and Lee, G., (2007).Relationships of Organizational Culture toward Knowledge Activities, Business Process Management Journal, 13, (2), 306–22.

Lawson, S. (2004, February). Examining the relationship between organizational culture and knowledge management. (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University, 2003). Dissertation Abstracts International, 64/08, 2975.

Lee, H& Choi, B(2003),"Knowledge Management Enablers ,Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination" Journal of Management Information Systems, vol(20),No(1),pp:13–3 .

Liu. Yi, Chan. Christopher, Zhao. Chenhui.2018. Unpacking knowledge management practices in China: do institution, national and organizational culture matter?. Emerald Publishing Limited, ISSN 1367–3270.

Lund, D,B(2003)"Organizational Culture and Job Satisfaction", The Journalof Business and Industrial Marketing.

Marquardt M.J. (2002). Building the learning Organization mastering the five elements of corporate learning, Palo Alto, CA: Davies – Black Publishing.

Marquardt, M. J. (1996). Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success. New York: McGraw-Hill.

Marsick V, Watkins K. 2003. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources* 5(2): 132–45. DOI:10.1177/1523422303005002002.

Marsick V.J. & Watkins K.E. (1994). "The learning organization: An integrative vision for HRD", *Human Resources Development Quarterly*, Vol. 5, No. (4), p. 535–360.

Marsick, V.J. and Watkins, K.E. (2003), *Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count*, Gower Publishing, Aldershot.

MEHRABI,DR. JAVAD. ALEMZADEH,MEHRDAD. JADIDI ,MEHRDAD. MAHDEVAR,NEMATOLLAH Explaining the Relation between Organizational Culture and Dimensions of the Learning Organization Case Study: Telecommunications Company in Borujerd County *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS* VOL 5, NO 8.

Mihi, A. García V. J. and Rojas, R. M. 2011. "Knowledge creation, organization learning and their effects on organizational performance," *Inzinerine Ekonimika–Engineering Economics*, vol. 3, pp. 309–318,.

Ngah1,Rohana . Tai,Taufiq and Bontis,Nick.2016. Knowledge Management Capabilities and Organizational Performance in Roads and Transport Authority of Dubai: The mediating role of Learning Organization. *Knowledge and Process Management* Volume 23 Number 3 pp 184–193.

Nodehi,Hassan& Nehardani,Hamid & keavanlou,Farzaneh.2013. The Relationship between learning organization and knowledge management. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences* ISSN 2251–838X / Vol, 5 (10): 1303–1306.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. New York: Oxford University Press,.

O'Brien MJ. 1994. Learning Organization Practice Profile. Pfeiffer & Company: San Diego, California, USA.

Ortenblad A. (2007). Senge's many faces: problem or opportunity? The Learning Organization, Vol. 14, Iss. (2), p. 108-122.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. 1991. The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development. New York: McGraw-Hill.

Peter. Senge, The Fifth Discipline : The Art And Practice Of The Learning Organization, Currency Doubleday, New York, 1990, p 08.

Ramírez, Marco. Amezaga, Teodoro .and Medina, María. 2016. The Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management in Tequila Companies from Mexico. Instituto Tecnológico de Sonora.

Rastogi, P.N (2000). Knowledge Management and Intellectual Capital The New Virtuous Reality of Competitiveness. Human Systems Management.

Robbins, P. Stephen & Judge, A. Timothy (2009), Organizational Behavior. 13th ed., New Jersey, Prentice Hall.

Salleh, Kalsom. 2014. Learning Organization and Knowledge Management: Transfer Process of Tacit Knowledge in Public University for Academic Excellence. kalsom816@salam.uitm.edu.my.

Siadat, Seyed Hossein., Abdollahi, Ali., Mohseni, Maryam. 2016. Impact of Organizational Culture on Knowledge Management. Management and Administrative Sciences Review. Volume 5, Issue 1.

Singh, Kavita.2010. AN ANALYSIS OF RELATIONSHIP BETWEEN THE LEARNING ORGANIZATION AND ORGANIZATION CULTURE IN INDIAN BUSINESS ORGANIZATION . ORGANIZATIONS AND MARKETS IN EMERGING ECONOMIES, 2010, VOL. 1, No. 1(1).

Skyrme, D. (1997) knowledge Management: Making sense of an oxymoron. Management Insight, 2 series.Available at [http: www. Skyrme.com.Insights /22kmhtml](http://www.Skyrme.com/Insights/22kmhtml).

Thomas, K., Allen, S. (2006), "The learning organization: a meta-analysis of themes in literature", The Learning Organization, Vol. 13, No.2.

Tseng, Shu-Mei & Wu, Chun-I, 2012, " A Study on External Knowledge, Knowledge Management Capability and Corporate Performance", Service Research and Innovation Institute Global Conference, Pp:(921– 926).

Tsui, A.S., Wang, H. and Xin, K.R. (2006), "Organizational culture in China: an analysis of culture dimensions and culture types", Management and Organization Review, Vol. 2 No. 3, pp. 345–376.

Wiig, K. (1993).Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking, How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge. Schema Press, USA.

Wiig, K. M. (2007). Effective societal knowledge management. Journal of Knowledge Management, 11(5), 141–156.

Wiig, Karl. 2003.Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking (Arlington: Schema Press).

الملاحق

ملحق رقم 1/ الاستبيان

السادة العاملون المحترمون

يقوم الباحث بدراسة علمية حول أثر الثقافة التنظيمية في المنظمة المتعلمة (الدور الوسيط لإدارة المعرفة) دراسة ميدانية في شركات الاتصالات في دمشق و ذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير من المعهد العالي لإدارة الأعمال . لذا يرجى التكرم بتعبئة الاستبيان بوضع إشارة أمام البديل وفق ما هو موجود فعلاً بكل موضوعية و دقة علماً أنه لا توجد إجابات صحيحة و إجابات خاطئة وأن البيانات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة و لأغراض البحث العلمي فقط .

شكراً لتعاونكم

الباحث محمد رضا محمد عدنان الرفاعي

الجنس :

☐ أنثى

☐ ذكر

الخبرة في العمل الحالي :

أقل من 5 سنوات	5_10	أكثر من 10

المستوى التعليمي :

أقل من شهادة جامعية	شهادة جامعية	شهادة دراسات عليا

أعمل في القطاع :

☐ العام

☐ الخاص

المستوى الإداري :

إدارة إشرافيه	إدارة وسطى	إدارة عليا

محاور الدراسة: المحور الأول : المنظمة المتعلمة

	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	في منظمتي العاملون يساعدون بعضهم للتعلم .					
2	في منظمتي العاملون يعطون وقت لدعم التعليم .					
3	في منظمتي العاملون يكافؤون على التعلم .					
4	في منظمتي العاملون تؤمن لهم تغذية عكسية راجعة / تقييم / رأي في العمل صادق و مفتوح لبعضهم البعض .					
5	في منظمتي العاملون كلما عبروا عن رأي أو وجهة نظر أيضا يسألون ما رأي الآخرون أو بما يفكرون					
6	في منظمتي العاملون يمنحون الكثير من الوقت لبناء الثقة فيما بينهم .					
7	في منظمتي الفريق لديه الحرية للموافقة بين الأهداف و الاحتياجات .					
8	في منظمتي الفريق يعدل تفكيره نتيجة لنقاشات المجموعة أو المعلومات المجموعة .					
9	في منظمتي أفراد الفريق يثقون أن المنظمة ستفعل ما يوصون به .					
10	منظمتي أنشأت نظام لقياس الفرق بين الأداء المتوقع و الأداء الحالي .					
11	منظمتي تضع دروساً للتعليم متاحة للموظفين .					
12	منظمتي تقيس نتائج الوقت و الموارد المنفقة على التعليم .					
13	منظمتي تدرك / تميز العاملين المبادرين .					

					14	منظمتي تعطي العاملين السيطرة على الموارد التي يحتاجونها لإتمام عملهم .
					15	منظمتي تدعم الذي يأخذ المخاطر .
					16	منظمتي تشجع العاملين على التفكير من خلال المنظور العالمي .
					17	منظمتي تعمل مع الجمهور الخارجي لمقابلة الحاجة المشتركة .
					18	منظمتي تشجع العاملين على تعلم الدروس من المنظمات التي حلت نفس المشاكل .
					19	في منظمتي القائد ناصح مخلص ومشرف و مدرس لمن يقوده .
					20	في منظمتي القائد دائما يبحث عن فرص للتعلم .
					21	في منظمتي القائد يصون و يضمن أن نشاطات المنظمة ثابتة القيم .

المحور الثاني : إدارة المعرفة

1	منظمتي لديها عمليات لاكتساب المعرفة عن زبائننا				
2	منظمتي لديها عمليات لتوليد معرفة جديدة من المعارف القديمة				
3	منظمتي لديها عمليات لاكتساب معرفة عن الموردين				
4	منظمتي تستخدم التغذية الراجعة من المشاريع لتحسين المشاريع اللاحقة				
5	منظمتي لديها عمليات لاكتساب المعرفة من شركائنا في العمل				
6	منظمتي لديها عمليات لاكتساب المعرفة حول المنتجات / الخدمات الجديدة في صناعتنا				
7	منظمتي لديها عمليات لاكتساب المعرفة حول المنافسين في صناعتنا				
8	منظمتي لديها عمليات لتقييم الأداء للمقارنة مع الأداء المعياري				
9	منظمتي لديها فرق متخصصة في تحديد أفضل الممارسات				
10	منظمتي لديها عمليات لاكتساب المعرفة من داخل المنظمة				
11	منظمتي لديها عمليات لتحويل المعرفة إلى تصميم منتجات / خدمات جديدة				
12	منظمتي لديها عمليات لتحويل الإمكانيات العقلية المتميزة إلى خطط العمل				
13	منظمتي لديها عمليات انتقاء المعارف المفيدة للمنظمة				

					منظمتي لديها عمليات لنقل المعرفة التنظيمية للأفراد	14
					منظمتي لديها عمليات لتحويل المعرفة من الأفراد إلى المنظمة	15
					منظمتي لديها عمليات لتحويل المعرفة من الشركاء إلى المنظمة	16
					منظمتي لديها عمليات لتوزيع المعرفة في جميع أنحاء المنظمة	17
					منظمتي لديها عمليات لدمج مختلف مصادر و أنواع المعرفة	18
					منظمتي لديها عمليات لتنظيم المعرفة	19
					منظمتي لديها عمليات لاستبدال المعرفة المتقدمة	20
					منظمتي لديها عمليات لتطبيق المعرفة المتعلمة من الأخطاء	21
					منظمتي لديها عمليات لتطبيق المعرفة المستفادة من الخبرة	22
					منظمتي لديها عمليات لاستخدام المعرفة في تطوير منتجات / خدمات جديدة	23
					منظمتي لديها عمليات لاستخدام المعرفة لحل المشاكل الجديدة	24
					منظمتي تلائم بين مصادر المعرفة و المشكلات و التحديات	25
					منظمتي تستخدم المعرفة لتحسين الكفاءة	26
					منظمتي تستخدم المعرفة بما يتوافق مع التوجه الاستراتيجي	27
					منظمتي قادرة على تحديد و تطبيق المعرفة لتغيير	28

					شروط المنافسة	
					منظمتي تجعل المعرفة متاحة لمن يحتاجها	29
					منظمتي تستغل المعرفة الجديدة	30
					منظمتي بشكل سريع تطبق المعرفة اللازمة للتعامل مع الحاجات الحرجة	31
					منظمتي بشكل سريع تربط مصادر المعرفة لحل المشاكل	32
					منظمتي لديها عمليات لحماية المعرفة من الاستخدام غير الملائم داخل المنظمة	33
					منظمتي لديها عمليات لحماية المعرفة من الاستخدام غير الملائم خارج المنظمة	34
					منظمتي لديها عمليات لحماية المعرفة من السرقة من داخل المنظمة	35
					منظمتي لديها عمليات لحماية المعرفة من السرقة من خارج المنظمة	36
					منظمتي لديها حوافز تشجع على حماية المعرفة	37
					منظمتي لديها تكنولوجيا تقيد الوصول إلى بعض مصادر المعرفة	38
					منظمتي لديها سياسات و إجراءات واسعة لحماية الأسرار التجارية	39
					منظمتي تقدر و تحمي المعرفة التي يمتلكونها الأفراد	40
					منظمتي تجعل المعارف المقيمة محددة تماما	41
					منظمتي توضح أهمية حماية المعرفة	42

المحور الثالث : الثقافة التنظيمية

1	تعتمد إدارة المنظمة على إجراءات و أنظمة محددة و ثابتة				
2	تعتمد إدارة المنظمة على مبدأ المسائلة لتسيير العمل				
3	لا تتأثر الأنظمة و القوانين داخل المنظمة بأي تغيير يطرأ على الإدارة				
4	يطغى الروتين على العمل داخل المنظمة				
5	تمارس إدارة المنظمة سياسة صارمة تضبط التزام العاملين بالأنظمة و القوانين				
6	تمارس المنظمة سياسة واضحة للثواب و العقاب				
7	يكلف العاملون بالمهام حسب رؤية الإدارة داخل المنظمة				
8	يطبق العاملون في المنظمة كافة الأنظمة و القوانين المحددة مسبقاً				
9	يحظى جميع العاملون في المنظمة بالعدل و المساواة				
10	تحظى إدارة المنظمة بالاحترام و التقدير من العاملين				
11	يوجد لدى المنظمة هيكل إداري واضح لتحديد السلطات و الصلاحيات				
12	يوجد دليل إجراءات واضح و محدد للمهام داخل المنظمة				
13	يوجد لدى المنظمة نظام واضح و محدد لمتابعة تنفيذ الأعمال				
14	تسهم السياسات و الإجراءات المتبعة في المنظمة				

					في تحقيق أهدافها لدى العاملين	
					تتوفر معرفة مناسبة لطبيعة الإجراءات و السياسات في المنظمة	15
					توفر الأنظمة و القوانين السائدة ضمانة للحقوق الوظيفية للعاملين في المنظمة	16
					تحرص إدارة المنظمة على تطبيق نظام منصف لجميع العاملين	17
					توجد معايير واضحة يقيم على أساسها أداء العاملين في المنظمة	18
					يكافأ العامل في المنظمة على أساس الالتزام باللوائح و القوانين	19
					تشجع إدارة المنظمة على قيام علاقات ودية و طيبة بين العاملين	20
					توجد مشاركة اجتماعية فاعلة بين الإدارة و العاملين في المنظمة	21
					توجد حالة من التعاطف بين العاملين تبعث على تحقيق أقصى درجات التعاون	22
					يقود تعاطف العاملين إلى تقديم مصلحة المنظمة على المصالح الشخصية	23
					يقود انسجام العاملين إلى ترسيخ الاحترام فيما بينهم	24
					تحفز إدارة المنظمة العاملين على الإبداع و المشاركة الفاعلة	25
					يكلف العاملون بالمهام على أساس قبول المهمة و الابتعاد عن الإجبار و لاللتزام بتأديتها	26
					يقوم العاملون ببذل أكبر جهد ممكن إيماناً منهم	27

					بأهمية المهام الموكلة إليهم	
					يعزز اهتمام الإدارة بالنواحي العاطفية انتماء العاملين داخل المنظمة	28
					توفر إدارة المنظمة السبل و الإجراءات اللازمة للوصول إلى بيئة عمل داعمة للرضا الوظيفي	29
					ترسخ إدارة المنظمة ثقافة التعاون بين العاملين	30
					يدير العاملون أنفسهم و يعملون برغبتهم ما يجدونه ضرورياً	31
					تعطي إدارة المنظمة أولوية كبيرة لتحقيق المخرجات	32
					يضحى العاملون بحاجاتهم الشخصية و العائلية و الاجتماعية من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم	33
					تتضمن العمليات مرونة كافية تتيح إمكانية إنجاز المهام الموكلة للعاملين	34
					تستخدم إدارة المنظمة عمليات التفويض الإداري لإنجاز المهام	35
					يقوم العاملون ببذل الجهد اللازم من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها المنظمة منهم	36
					يعد إنجاز العاملين في المنظمة لمهامهم من أهم معايير تقويم الأداء	37
					تعتبر إدارة المنظمة العاملين ملتزمين بإنجاز الأهداف المشتركة و المحددة من قبل الإدارة	38
					تقود الأنظمة المطبقة داخل المنظمة إلى إنجاز المهام دون أي معوقات إجرائية	39

الملحق /2/ جداول تحليل البيانات

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	91	59.1	59.1	59.1
انثى	63	40.9	40.9	100.0
Total	154	100.0	100.0	

الحالي العمل في الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5 من أقل	21	13.6	13.6	13.6
5-10 بين	21	13.6	13.6	27.3
10 أكثر من	112	72.7	72.7	100.0
Total	154	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid جامعية شهادة من أقل	21	13.6	13.6	13.6
جامعية شهادة	104	67.5	67.5	81.2
عليا دراسات شهادة	29	18.8	18.8	100.0
Total	154	100.0	100.0	

القطاع في عمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عام	100	64.9	64.9	64.9
خاص	54	35.1	35.1	100.0
Total	154	100.0	100.0	

الاداري المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اشرافية إدارة	62	40.3	40.3	40.3
وسطى إدارة	86	55.8	55.8	96.1
عليا إدارة	6	3.9	3.9	100.0
Total	154	100.0	100.0	