

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس - سطيف 1 -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

دراسة تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة
- دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية -

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تحت إشراف:
أ.د. بورغدة حسين

من إعداد الطالبة:
منخالفي صبرينة

لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة سطيف 1	بروش زين الدين	الأستاذ الدكتور
مشرفاً ومقرراً	جامعة سطيف 1	بورغدة حسين	الأستاذ الدكتور
عضواً مناقشا	جامعة سطيف 1	روابحي عبد الناصر	الأستاذ الدكتور
عضواً مناقشا	جامعة عنابة	بوقلقول الهادي	الأستاذ الدكتور
عضواً مناقشا	جامعة المسيلة	قاسمي كمال	الأستاذ الدكتور

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، وصلى الله على من
أعطاه الله جوامع الكلم، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه ومن تبعه من
الأنام.

وبعد:

أوجه كلمات الشكر والإمتنان لك من مد لي يد العون سواء بالنصيحة أو الانتقاد وعلى رأسهم
الأستاذ المشرف.

ولا يفوتنا ان نشكر كل أستاذ محكم ومناقش على التقييم والتمحيص لهذا العمل حتى يبلغ
المستوى المطلوب.

والشكر موصول إلى مسؤولي وموظفي المؤسسات محل الدراسة على صبرهم وتعاونهم،

كما أن كلمات شكري تطال كل أولئك الذين علموني وشجعوني ودعموني من أساتذة وأصدقاء وزملاء.

إهداء

إلى ورود المحبة الذيه آنست فيهم جزوة التواصل وصدق التشجيع...

إلى ينايغ المعرفة الذيه أضاءوا ظلام جهلنا بعلمهم...

إلى المتشبهين بأصالتهم ولا يتبعون ملة غيرهم...

أهدي هذا العمل المتواضع

مخالفي صبرينة 

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير.....	I.....
الإهداء.....	II.....
فهرس المحتويات.....	VI، V، IV، III.....
فهرس الجداول.....	VIII، VII.....
فهرس الأشكال.....	X، IX.....
المقدمة العامة.....	أ-ش.....

الفصل الأول: المرتكزات الفكرية لمتغيرات الدراسة

تمهيد.....	01.....
المبحث الأول: الثقافة التنظيمية.....	02.....
المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية وأهيتها.....	02.....
المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية.....	05.....
المطلب الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية.....	09.....
المبحث الثاني: إدارة المعرفة.....	16.....
المطلب الأول: تعريف إدارة المعرفة وأهميتها.....	16.....
المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة.....	20.....
المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.....	25.....
المبحث الثالث: أداء المؤسسة.....	27.....
المطلب الأول: تعريف أداء المؤسسة.....	27.....
المطلب الثاني: قياس أداء المؤسسة.....	29.....
المطلب الثالث: أدوات قياس أداء المؤسسة.....	31.....
خلاصة الفصل.....	42.....

الفصل الثاني: مراجعة أدبية في العلاقة بين متغيرات الدراسة

تمهيد.....	43.....
المبحث الأول: العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة.....	44.....
المطلب الأول: العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم والنمو.....	44.....



48.....	المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة ومنظوري العمليات والزبائن
55.....	المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المالي
59.....	المبحث الثاني: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة
59.....	المطلب الأول: أهمية الثقافة التنظيمية لاكتساب المعرفة
66.....	المطلب الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بنشر المعرفة وتطبيقها
69.....	المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة
69.....	المطلب الأول: علاقة الثقافة التنظيمية بالتعلم والنمو
72.....	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية ومنظوري العمليات والزبائن
78.....	المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي
83.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

84.....	تمهيد
85.....	المبحث الأول: منهج وأدوات الدراسة
85.....	المطلب الأول: منهج الدراسة
86.....	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية
93.....	المطلب الثالث: أدوات التحليل الاحصائي
97.....	المبحث الثاني: المعاينة وحدود الدراسة
97.....	المطلب الأول: حدود الدراسة
99.....	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
101.....	المطلب الثالث: عينة الدراسة
103.....	المبحث الثالث: الاختبارات القبلية لأدوات الدراسة
103.....	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات أدوات الدراسة
107.....	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
109.....	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

110.....	تمهيد
111.....	المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج المقابلات
111.....	المطلب الأول: عرض ومناقشة نتائج أسئلة المقابلات
116.....	المطلب الثاني: التحليل الكيفي لنتائج المقابلات
127.....	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج ثقافة المؤسسة
127.....	المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد ثقافة المؤسسة
129.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل أبعاد ثقافة القبيلة وثقافة الإبداع
133.....	المطلب الثالث: عرض وتحليل أبعاد ثقافة السوق والثقافة الهرمية
140.....	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج إدارة المعرفة
140.....	المطلب الأول: عرض وتحليل بنود عملية اكتساب المعرفة
144.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل بنود عملية نشر المعرفة
147.....	المطلب الثالث: عرض وتحليل بنود عملية الإستجابة للمعرفة
152.....	المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج أداء المؤسسة
152.....	المطلب الأول: عرض وتحليل مؤشرات المنظور المالي
154.....	المطلب الثاني: عرض وتحليل بنود منظور الزبائن
156.....	المطلب الثالث: عرض وتحليل بنود منظور العمليات الداخلية
158.....	المطلب الرابع: عرض وتحليل بنود منظور التعلم والنمو
162.....	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: إختبار فرضيات ونموذج الدراسة ومناقشة النتائج

163.....	تمهيد
164.....	المبحث الأول: إختبار العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة
164.....	المطلب الأول: إختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المالي
165.....	المطلب الثاني: إختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء غير المالي
172.....	المبحث الثاني: إختبار تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة

المطلب الأول: إختبار تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين اكتساب المعرفة وأداء المؤسسة.....	172
المطلب الثاني: إختبار تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين نشر المعرفة وأداء المؤسسة.....	173
المطلب الثالث: اختبار تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين الاستجابة للمعرفة وأداء المؤسسة.....	173
المبحث الثالث: إختبار نموذج الدراسة.....	174
المطلب الأول: إختبار الصدق البنائي للمقياس (نموذج القياس).....	174
المطلب الثاني: نموذج Amos المتكامل (نموذج البناء).....	187
المطلب الثالث: تحليل المسار.....	190
المبحث الرابع: مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة.....	197
المطلب الأول: مناقشة نتائج اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة.....	197
المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة.....	199
خلاصة الفصل.....	201
الخاتمة العامة.....	202
قائمة المراجع.....	208
الملاحق.....	225

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول 01	عمليات إدارة المعرفة حسب بعض الباحثين والكتاب	21
الجدول 02	نتائج إدارة المعرفة على الأداء	58
الجدول 03	اسهامات بعض الباحثين حول الابعاد الثقافية الداعمة لنشر المعرفة	67
الجدول 04	المؤشرات المالية المستعملة في البحوث المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة	88
الجدول 05	المتوسط المرجح للإتجاهات الاجابات وفقا لسلم ليكرت الخماسي	94
الجدول 06	أسماء المؤسسات محل الدراسة وعدد الإطارات العاملين بها	99
الجدول 07	عدد الإستبانات الموزعة، المسترجعة والمقبولة	101
الجدول 08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائص (الجنس، المستوى الدراسي ومدة العمل)	102
الجدول 09	معامل ألفا كرونباخ لمتغير ثقافة المؤسسة ومحاوره	104
الجدول 10	معامل ألفا كرونباخ لمتغير إدارة المعرفة ومحاوره	105
الجدول 11	معامل ألفا كرونباخ لمتغير أداء المؤسسة ومحاوره	106
الجدول 12	قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلي	106
الجدول 13	معامل Guttman للتجزئة النصفية لمتغيرات الدراسة	107
الجدول 14	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	108
الجدول 15	تكرار الكلمات الأساسية في الدراسة	118
الجدول 16	معاملات التشابه النصي بين المقابلات	120
الجدول 17	نتائج إجابات أفراد الدراسة على أبعاد ثقافة المؤسسة	127
الجدول 18	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول أبعاد ثقافة القبيلة	129
الجدول 19	نتائج اجابات أفراد الدراسة حول أبعاد ثقافة الابداع	131
الجدول 20	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول أبعاد ثقافة السوق	134
الجدول 21	نتائج اجابات افراد الدراسة حول أبعاد الثقافة الهرمية	136
الجدول 22	نتائج اختبار Paired –Simples T test	138
الجدول 23	ترتيب أنواع الثقافة الأربعة حسب أهميتها النسبية	139
الجدول 24	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول بنود عملية اكتساب المعرفة	140
الجدول 25	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول البنود المتعلقة بعملية نشر المعرفة	144
الجدول 26	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول البنود المتعلقة بعملية الإستجابة للمعرفة	147
الجدول 27	ترتيب عمليات إدارة المعرفة حسب أهميتها النسبية	151

فهرس الجداول

152	المؤشرات المالية خلال الفترة (2012 - 2016)	الجدول 28
154	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول البنود المتعلقة بمنظور الزبائن	الجدول 29
156	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول البنود المتعلقة بمنظور العمليات الداخلية	الجدول 30
158	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول البنود المتعلقة بمنظور التعلم والنمو	الجدول 31
164	مصنوفة الإرتباط بين إدارة المعرفة وعملياتها بالأداء المالي	الجدول 32
166	نتائج إختبار الإرتباط بين عملية اكتساب المعرفة والأداء غير المالي	الجدول 33
166	نتائج الإنحدار البسيط بين اكتساب المعرفة والأداء غير المالي	الجدول 34
167	نتائج إختبار الإرتباط بين عملية نشر المعرفة والأداء غير المالي	الجدول 35
168	نتائج الإنحدار البسيط بين نشر المعرفة والأداء غير المالي	الجدول 36
169	نتائج إختبار الإرتباط بين عملية الإستجابة للمعرفة والأداء غير المالي	الجدول 37
169	نتائج الإنحدار البسيط بين الإستجابة للمعرفة والأداء غير المالي	الجدول 38
170	نتائج إختبار الإرتباط بين عملية إدارة المعرفة والأداء غير المالي	الجدول 39
171	نتائج الإنحدار البسيط بين إدارة المعرفة والأداء غير المالي	الجدول 40
172	نتائج إختبار الإرتباط الجزئي بين إكتساب المعرفة وأداء المؤسسة بإستبعاد ثقافة المؤسسة	الجدول 41
173	نتائج إختبار الإرتباط الجزئي بين نشر المعرفة وأداء المؤسسة بإستبعاد ثقافة المؤسسة	الجدول 42
173	نتائج إختبار الإرتباط الجزئي بين الإستجابة للمعرفة وأداء المؤسسة بإستبعاد ثقافة المؤسسة	الجدول 43
179	مستوى دلالة الإرتباطات بين المتغيرات الكامنة لنموذج قياس إدارة المعرفة	الجدول 44
184	مستوى دلالة الإرتباطات بين المتغيرات الكامنة لنموذج قياس أداء المؤسسة	الجدول 45
194	قيم التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات نموذج تحليل المسار المعدل	الجدول 46

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	النموذج الإفتراضي للدراسة	الشكل 01
06	مستويات الثقافة التنظيمية	الشكل 02
08	أساسيات الرموز	الشكل 03
10	نموذج <i>Harrison</i> للثقافة التنظيمية	الشكل 04
11	نموذج <i>Denison</i> للثقافة التنظيمية	الشكل 05
13	تصنيف <i>Deal & Kennedy</i> للثقافة التنظيمية	الشكل 06
15	أنواع الثقافة التنظيمية حسب (<i>Quinn & Cameron</i>)	الشكل 07
23	نموذج خلق المعرفة (SECI)	الشكل 08
28	التفاعل بين عناصر الأداء	الشكل 09
32	مراحل تصميم لوحة القيادة	الشكل 10
35	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	الشكل 11
37	المعايير الأساسية لمنظور الزبائن	الشكل 12
39	سلسلة القيمة لمنظور العمليات الداخلية	الشكل 13
40	المعايير الجوهرية لقياس مهارات الأفراد	الشكل 14
47	فوائد إدارة المعرفة على منظور التعلم والنمو	الشكل 15
48	أثر إدارة المعرفة على منظور التعلم والنمو	الشكل 16
49	آثار إدارة المعرفة على العمليات	الشكل 17
50	فوائد إدارة المعرفة على العمليات	الشكل 18
53	مدى تأثير إدارة المعرفة على المنتجات	الشكل 19
54	فوائد أنشطة إدارة المعرفة على منظور الزبائن	الشكل 20
57	الآثار غير المباشرة لإدارة المعرفة على الأداء المالي	الشكل 21
60	تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك إدارة المعرفة	الشكل 22
62	الخصائص الثقافية المشكلة للتفاعل الإجتماعي	الشكل 23
63	دور الثقافة في خلق وتبني المعرفة الجديدة	الشكل 24
64	ثقافة المعرفة	الشكل 25
73	العوامل المفتاحية للقدرات للإبداعية	الشكل 26

فهرس الأشكال

75	العوامل التي تقود ثقافة الإبداع	الشكل 27
80	تأثير الثقافة التنظيمية على نمو الإيرادات الصافية	الشكل 28
121	التشابه النصي بين المقابلات	الشكل 29
122	الخريطة المعرفية لمصطلح إدارة المعرفة	الشكل 30
123	الخريطة المعرفية لمصطلح الأداء	الشكل 31
123	الخريطة المعرفة لمصطلح الفوائد	الشكل 32
125	نسب تغطية إجابات أسئلة المقابلات	الشكل 33
128	اتجاهات إجابات أفراد الدراسة حول أبعاد ثقافة المؤسسة	الشكل 34
139	أنواع ثقافة المؤسسة السائدة	الشكل 35
151	إتجاهات الإجابات حول محاور عمليات إدارة المعرفة	الشكل 36
153	تطور المؤشرات المالية للمؤسسات محل الدراسة خلال الفترة (2012 - 2016)	الشكل 37
175	النموذج المعياري لقياس ثقافة المؤسسة	الشكل 38
178	النموذج المعياري لقياس إدارة المعرفة	الشكل 39
180	النموذج المعياري لقياس إدارة المعرفة المعدل	الشكل 40
183	النموذج المعياري لقياس أداء المؤسسة	الشكل 41
185	النموذج المعياري لقياس أداء المؤسسة المعدل	الشكل 42
188	نموذج Amos المتكامل (نموذج البناء)	الشكل 43
189	نموذج Amos المتكامل المعدل (نموذج البناء المعدل)	الشكل 44
191	النموذج الأولي لتحليل المسار	الشكل 45
192	نموذج تحليل المسار المعدل	الشكل 46

مقدمة عامة

تمهيد

إنّ التطور الهائل والمتسارع الذي يشهده العالم اليوم يبدو مذهلا ومثيرا، سببه التطور التكنولوجي وثورة المعلومات والإتصالات التي زرعت بذورها في كل أنحاء العالم، وأحدثت تحولات جوهرية في أنماط الحياة بفضل ما وفرته من أدوات جديدة كالحواسيب والبرامج المصاحبة لها، الأنترنت، مواقع التواصل ومواقع الويب، ركائزها قوة تبادل المعلومات، مادتها المعرفة وأداتها الإبداع البشري. هذا ما أحدث معايير جديدة ينظر فيها للمعرفة منشئ الثروة، نقل إهتمام الدول والمؤسسات على حد سواء من إقتصاد يشكل فيه رأس المال، العمل والأرض العوامل الرئيسية للعملية الإنتاجية إلى إقتصاد جديد يستند على التقنيات التكنولوجية، التعلم والإبداع، ومعيار النجاح فيه إنتاج المعرفة والتحكم فيها.

لقد أصبح هذا الإقتصاد الذي يعرف بإقتصاد المعرفة أحد المعالم الجديدة المرتكز على الحصول على المعرفة، مشاركتها، استخدامها وتوظيفها من خلال التطبيقات التكنولوجية المتطورة، واستخدام العقل البشري كرأس مال لإحداث التغييرات في طبيعة المحيط الإقتصادي، ودفع الفاعلين فيه وفي مقدمتها المؤسسات الإقتصادية للتنمية والإستجابة والإنسجام مع هذه التحديات بإعتماد المداخل التي تتماشى مع التغيير الحاصل، واستيفاء متطلبات التكيف مع المعايير الجديدة، التي تقوم على توفر بنية تحتية مبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحكم فيها وحسن توجيهها، بناء نظام فعّال من الروابط يكون دعامة للتعلم الفردي والجماعي والإبداع، وتكوين رأس مال بشري قادر على إدماج التكنولوجيا الحديثة في العمل بما يمكن من خلق معرفة جديدة تساهم في إنتاج قيم مضافة عالية.

لقد وجدت المؤسسات نفسها ملزمة بالعمل من أجل التكيف مع هذه الأوضاع المعقدة والحساسة ودائمة التطور، وما يصاحب ذلك من قلق دائم لخلق قيمة مضافة وإرساء القوى الدافعة لدورة فعالة من الإبداع والقدرة التنافسية لجعل أداؤها أفضل، ما جعلها تتجه نحو منتجات جديدة كثيفة المعرفة نظرا لتزايد قيمة المكون المعرفي في المنتج، وما ترتب عن ذلك من توجه نحو امتلاك المعرفة كأحد أبرز مظاهر القوة ومفاتيح النجاح في عصر المعرفة. وعلى ضوء وعي المؤسسات الإقتصادية لدور المعرفة التي أصبحت تعتبرها موردا إقتصاديا يفوق بأهميته الموارد الإقتصادية الطبيعية في تحسين أداؤها، دفعها لإكتساب المعرفة والاستفادة منها وإملاك الأدوات الكفيلة بتحقيق ذلك. وفي سياق كل هذا تواجه المؤسسات الإقتصادية عدة أوضاع تتلخص في إكتساب المعرفة المناسبة وحمايتها من الضياع ومواجهة وضع الإنسداد الناتج عن فقدان أحد الأفراد ملاك المعرفة، وإيجاد السبل الفعالة الكفيلة بنشر



المعرفة وتقليل صعوبات التواصل من أجل الإستجابة للمعرفة وتفاذي مشكلة إعادة إختراع العجلة من جديد. وتفي إدارة المعرفة بهذا الغرض كأحد الأساليب الإدارية الحديثة الملائمة في ظل إقتصاد مرتكز على المعرفة، إلى جعل المؤسسات أكثر قدرة على المنافسة وسرعة الإستجابة للتغيرات، فممارسات إدارة المعرفة تساعد في الرفع من معدلات إدخال المنتجات الجديدة المولدة للقيمة مما تكون له إنعكاسات على أداء المؤسسات.

لكن يبقى التطبيق الفعال لهذا المدخل - إدارة المعرفة - من أجل تحقيق مستويات أفضل للأداء مرهونا إلى حد كبير بمدى توافر بيئة تنظيمية تكون أكثر دعما لإدارة المعرفة، والتي من أهم عناصرها الحرجة والمهمة التي تؤثر في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة وتبرز في كل ممارساتها الثقافة التنظيمية، إذ تعد المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة المؤسسة وسلوك القادة والعمال، وطرق تجاوبهم مع التغيرات البيئية وكيفية ممارستهم للعمليات الإدارية، بما تحتويه من مكونات مادية ومعنوية متمثلة في مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والإفتراضات والرموز والسلوكيات السائدة بين أفراد المؤسسة، فكلما كانت الثقافة التنظيمية أكثر توافقا مع مبادئ التعلم والتحسين المستمر، الثقة المتبادلة والتحفيز والتشجيع لتبادل المعرفة والعمل الجماعي لإحداث التكامل بين المهارات والخبرات الفردية، ستساهم بشكل كبير في دعم نجاح تطبيق إدارة المعرفة، في حين تكون ثقافة المؤسسة معوق رئيسي في بناء الموجودات المعرفية واستثمارها إذا كانت لا تدعم العمل الجماعي مع وجود ضعف الإنسجام بين الأفراد والذي يؤدي إلى إنعدام الثقة بينهم، ما يزيد من صعوبة تبادل المعرفة ونقل المعلومات لإتخاذ القرارات وأداء الأعمال بالشكل المطلوب، وهذا سينعكس على مستوى أدائهم ورضاهم وحماسهم للمبادرة وللإبداع والتجديد لمواجهة التغيرات المستمرة.

الإشكالية

لقد أفرزت التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال عدة أساليب إدارية من شأنها مساندة المؤسسات بآليات وأدوات تتناسب مع الأوضاع الحديثة ومبادئها، والتي من شأنها أن تفضي إلى تحسين الأداء المؤسسي، وعلى إثر ذلك يتوجب على المؤسسات الإقتصادية عموما والجزائرية بشكل خاص قبول الدور الجديد بكل ما يحتويه من تحديات للبقاء والإستمرار، خاصة وأنها لم تعد بمنى عن كل ما يحدث في ظل عالم بات قرية صغيرة سوقها مفتوح لكل المتعاملين في العالم، لهذا أصبحت مطالبة بالبحث عن المداخل والسبل الكفيلة بالإستجابة لهذه التحديات وتحسين أدائها، ويمكن أن تشكل إدارة المعرفة أحد أبرز هذه الأساليب الإدارية التي يمكن للمؤسسات الإعتماد عليها لتحقيق تطلعاتها في جوانب الأداء المختلفة والوصول إلى مصاف كبريات المؤسسات العالمية.

لكن تبقى نتائج تطبيق هذا الأسلوب على الأداء متباينة من مؤسسة لأخرى، وقد يرجع السبب في ذلك إلى إختلاف الطريقة والأسلوب وما توفره كل مؤسسة من متطلبات لنجاح تبني هذا المشروع، لهذا مسألة كيفية الوصول إلى أفضل النتائج من تطبيق إدارة المعرفة المنوطة بتحسين أداء المؤسسة هي محل تساؤل، تدفع بنا للحديث عن العوامل الأكثر أهمية التي يمكن أن تتحكم في هذه الشائبة والتي تأتي ترسانة القيم والمعتقدات والنظام السلوكي في مقدمتها معبرة في جوهرها عن الثقافة التنظيمية السائدة.

وبناء عليه تتبلور لنا معالم الإشكالية التي نعمل على معالجتها والتي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:
ما مدى تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة؟

بغية الإجابة على السؤال الرئيسي، تم إدراج مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة؟؛
2. هل يوجد تأثير لثقافة المؤسسة على العلاقة بين إكتساب المعرفة وأداء المؤسسة؟؛
3. ما مدى تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين نشر المعرفة وأداء المؤسسة؟؛
4. هل لثقافة المؤسسة تأثير على العلاقة بين الإستجابة للمعرفة وأداء المؤسسة؟.

الفرضيات:

من أجل الإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية المنبجسة عنه نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

لثقافة المؤسسة تأثير على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

من أجل وضع الإجابات المبدئية على التساؤلات المدرجة نضع الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة؛
2. لثقافة المؤسسة تأثير على العلاقة بين إكتساب المعرفة وأداء المؤسسة؛
3. لثقافة المؤسسة تأثير على العلاقة بين نشر المعرفة وأداء المؤسسة؛
4. لثقافة المؤسسة تأثير على العلاقة بين الإستجابة للمعرفة وأداء المؤسسة.

أهداف الدراسة

تعمل الدراسة الحالية على الوصول إلى جملة من الأهداف، نوجزها في ما يلي:

- الوقوف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في مجتمع الدراسة؛
- توفير معطيات ميدانية حول مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة بما في ذلك عملياتها: اكتساب المعرفة، نشر المعرفة والإستجابة للمعرفة؛
- التعرف على الآليات الأكثر اعتماداً في كل عملية من عمليات إدارة المعرفة من طرف المؤسسات محل الدراسة؛
- الكشف عن مستويات أداء المؤسسات محل الدراسة في الجانب المالي، الجانب غير المالي فيما يخص منظورات الزبائن، العمليات والتعلم والنمو؛
- إختبار دور كل عملية من عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، الإستجابة للمعرفة) في تحسين أداء المؤسسة؛
- دراسة الخصائص السيكماترية لمقاييس متغيرات الدراسة، أي مقياس ثقافة المؤسسة، مقياس إدارة المعرفة ومقياس أداء المؤسسة؛
- التعرف على قيم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الظاهرة لكل من خصائص ثقافة المؤسسة، عمليات إدارة المعرفة ومنظورات أداء المؤسسة؛
- إختبار مدى تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة القائمة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة في المؤسسات محل الدراسة؛
- إختبار نموذج الدراسة المفترض وجود تأثير لثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة بناء على بيانات المؤسسات محل الدراسة؛

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة على مستويين النظري والتطبيقي:

فعلى المستوى النظري تشتمل الدراسة على متغيرات هامة تعتبر اشكاليات حديثة في أدبيات الإدارة، فالبنسبة لإدارة المعرفة تمثل الأمر الذي يجب أن تتقنه كل المؤسسات إذا ما أرادت أن تكون قادرة على المنافسة في الإقتصاد العالمي، الذي أصبحت فيه المعرفة هي أكثر المصادر قيمة لأي مؤسسة إذا ما تمكنت من استغلالها وفقاً لمنهج سليم ليكون لها الدور الفعال في تحسين أداء المؤسسات، كما تتجلى أهمية الدراسة كونها تتطرق لعنصر أساسي ومتطلب

مهم لنجاح إدارة المعرفة وتحقيق الفائدة منها والمتمثل في الثقافة التنظيمية. هذا بالإضافة إلى تركيبة العلاقة القائمة بين المتغيرات التي تعتبر أرضية فكرية لدراسة مثل هذه المواضيع ودعمها.

أما على المستوى التطبيقي، فالدراسة توفر قاعدة من المعلومات الهامة حول واقع تطبيق إدارة المعرفة بعملياتها ومستوى الأداء في المؤسسات محل الدراسة، ونوع الثقافة التنظيمية السائدة وما يحمل ذلك من إمكانية الاستفادة من بعض نقاط القوة المتوفرة على مستوى المؤسسات محل الدراسة ومعالجة الفجوات الموجودة، بالإضافة إلى توفير أدلة ميدانية على مدى وجود تأثير لثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة، بإعتبار أن هذه الإشكالية تندرج ضمن أهم تحديات القرن الراهن القائم على ركيزة المعرفة وبيئة مشجعة على التعلم وتقدير المعرفة.

الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة الموجه للباحث سواء في الإطار النظري من خلال المعلومات التي تحويها، أو في جانب المنهج المتبع لمعالجة الموضوع، والاستفادة من النتائج التي تم التوصل إليها، مما يجعل استعراضها ضروري فهي بالإضافة إلى إفادتها للباحث، تمكن القارئ من التمييز بين درجة الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية. وسنعمد في ترتيب عرض الدراسات السابقة المعيار الزمني، حيث سيتم التطرق لأهم الدراسات المرتبطة بأحد المتغيرات أو أكثر من متغير للدراسة، ونشير إلى أنه نظرا لإستحالة حصر كل الدراسات ذات الصلة في موضع واحد سنعرج على أهم ما وقعنا عليه من دراسات ذات الصلة بموضوع دراستنا.

• دراسة **Kurcharska.w & Wildowicz-Giegiel.A** بعنوان " ثقافة الشركة، تقاسم المعرفة والأداء التنظيمي: من وجهة نظر الموظفين"¹ عام 2017، كان الغرض من هذه الدراسة هو فهم العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تقاسم المعرفة وأداء الشركة من وجهة نظر الموظفين البولنديين في مختلف القطاعات، واستنادا إلى نتائج تحليل بيانات 366 استبيان بالإعتماد على نمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج Amos، توصل الباحثان إلى أن كل من العلاقات غير الرسمية بين الموظفين والإدارة وقواعد العمل الواضحة المبنية على التعليمات والإجراءات والعلاقات الجيدة بين زملاء العمل والشعور بالأمان الوظيفي من أهم العوامل التي تؤثر على تقاسم المعرفة وتدعم بقوة الأداء التنظيمي، في حين أن التوجه طويل المدى وهيمنة الطموح والتحدي لم يكن لها تأثير معنوي على تقاسم المعرفة، فيما تم التأكيد على التأثير الإيجابي لتقاسم المعرفة على الأداء التنظيمي.

¹ Kucharska Wioleta and Wildowicz-Giegiel Anna, *company culture, knowledge sharing and organizational performance: the employee's perspective*, Proceedings of 18th European conference on knowledge management, international university of Catalonia, Barcelona, Spain, vol 1, N° 1, 7 – 8 september 2017, P 524 – 531.

• دراسة **Carrasco-Hernandez & Jiménez-Jiménez** تحت عنوان " إدارة المعرفة، المرونة وأداء الشركة: تأثيرات مشاركة العائلة"¹ عام 2017، بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين إدارة المعرفة ومرونة سوق العمل وأداء الشركة في المؤسسات العائلية في القطاع الصناعي والخدمي المتواجدة بجنوب شرق اسبانيا، وإعتمادا على تحليل بيانات 838 استبان بالمقابلة مع كبار المسؤولين التنفيذيين بالشركات باستخدام برنامج AMOS لنمذجة المعادلات البنائية، تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوية إيجابية وتأثير إيجابي لإدارة المعرفة على أداء الشركة، وعدم وجود علاقة بين أداء الشركة ومرونة سوق العمل، كما توصلت إلى أن إدارة المعرفة مورد مهم يؤثر بشكل ايجابي على ممارسات مرونة سوق العمل، بالإضافة إلى ذلك وجدت الدراسة أن لإدارة المعرفة ارتباط معنوي وإيجابي مع عمر الشركة وحجمها ونشاطها ومشاركة العائلة في الملكية في حين أنه لا توجد علاقة معنوية بين إدارة المعرفة ومشاركة العائلة في الإدارة.

• دراسة **Isaac Kiprotich Kimaiyo et al** بعنوان " تأثير إدارة المعرفة على أداء المؤسسة في البنوك التجارية في ناكورو، ألدوريت وكيسومو"² عام 2015. هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تحويلها، تطبيقها وحمايتها) على أداء المؤسسة بالتطبيق على 133 مدير للبنوك التجارية المتواجدة في غرب كينيا. وباستخدام نموذج الإنحدار المتعدد لتحليل بيانات الاستبانات توصلت نتائج الدراسة إلى أن كل من عملية اكتساب المعرفة، تحويل المعرفة، تطبيق المعرفة وحماية المعرفة تأثير معنوي ايجابي على أداء المؤسسة، وأوصى الباحثين بضرورة إجراء دراسات أخرى لدعم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة.

• دراسة **Bing Li et al** بعنوان " إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية: دراسة استكشافية"³ عام 2013، حاول الباحثين إختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية في 18 بنك تجاري في الصين، وتم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وأكدت نتائج الدراسة الأثر الكبير والإيجابي الذي تمارسه الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.

¹ Antonio J. Carrasco and Daniel Jiménez-Jiménez, *knowledge management, flexibility and firm performance : The effects of family involvement*, European journal of family business, vol 6, issue 2, elservier espana , 2017, p 108 – 117.

² Isaac Kiprotich Kimaiyo et al, *effect of knowledge management on firm performance in commercial banks in Nakuru, Eldoret and Kisumu*, European journal of business and management, vol 7, N°3, 2015, p 207 – 216.

³ Bing Li et al, *knowledge management and organizational culture : an exploratory study*, creative and knowledge society/ international scientific journal, vol 3, N°1, 2013, 65 – 77.

• دراسة أكرم محمد الياسري وآخرون بعنوان " أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط"¹ عام 2012، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في الأداء الإستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو)، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي لـ 82 استبانة موزعة على عينة من القيادات الإدارية لجامعات كربلاء، بابل، الكوفة والقادسية أن لعمليات إدارة المعرفة علاقة ارتباط موجبة بالأداء الإستراتيجي بمؤشراته كما أظهرت أن هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي.

• دراسة شاكر جبار الله الخشالي بعنوان " إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي"² عام 2009، حاول الباحث معالجة إشكالية تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي، حيث إفترض وجود تأثير معنوي لمكونات إدارة المعرفة في الأداء بشقيه المقارن والداخلي. قام بدراسته على مستوى 37 شركة صناعية أردنية وإستخدم الإستبيان كأهم أداة لجمع المعلومات، وتوصل إلى إثبات فرضيته، كما توصل إلى وجود تأثير معنوي لعناصر إدارة المعرفة في الأداء المقارن وتأثير معنوي للإستجابة للمعرفة في الأداء الداخلي، في حين لم يكن لعنصري إمتلاك ونشر المعرفة تأثير معنوي في الأداء الداخلي.

• دراسة Jenny Darroch بعنوان " إدارة المعرفة، الإبداع والأداء"³ عام 2005، حاولت هذه الدراسة توفير أدلة تجريبية لدعم دور إدارة المعرفة داخل المؤسسات لتكون أكثر إبداعاً وذات أداء أفضل، ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات 443 استبيان موجه للشركات النيوزيلندية تبين أن المؤسسات التي لديها القدرة على إدارة المعرفة بفعالية هي الأكثر إبداعاً والأفضل أداءً، كما تبين أن عمليات إدارة المعرفة الثلاثة (اكتساب المعرفة، نشرها والإستجابة لها) تؤثر تأثيراً مباشراً على الإبداع لكن الإستجابة للمعرفة فقط ساهمت مباشرة في الأداء المالي.

• دراسة Klaus North et al بعنوان " فوائد إدارة المعرفة: بعض الأدلة التجريبية"⁴ عام 2004، هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الأدلة التجريبية لفوائد إدارة المعرفة، وذلك بالإستناد إلى بعض المصادر منها نتائج الإستبيان

¹ أكرم محمد الياسري وآخرون، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل، المجلد 20، ع 1، العراق، 2012، ص 54 – 69.

² شاكر جبار الله الخشالي، إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 29، ع 1، يونيو 2009، ص 45 – 69.

³ Jenny Darroch, *knowledge management, innovation and firm performance*, journal of knowledge management, vol 9, N° 3, emerald group publishing, 2005, p 101 – 115.

⁴ Klaus North et al, *the benefits of knowledge management: some empirical evidence*, 5th conference of organizational knowledge, learning and capabilities, university of Innsbruck, Austria, germany, April 2004, p 1 – 18.

الموجه لـ 48 شركة ألمانية المتقدمة لجائزة مدير المعرفة للعام 2002 – 2003 والدراسة الإستقصائية لأعضاء الرابطة الألمانية لإدارة المعرفة والمنتدى السويسري لإدارة المعرفة، حيث أظهرت نتائج المصدر الأول أن المؤسسات تحصد فوائد إدارة المعرفة فيما يتعلق بالمنظورات الأربعة للأداء لكن بنسب متفاوتة، حيث أن أغلب الفوائد تتركز في تحسين العمليات وأداء العاملين وتحسين جودة المنتجات في حين فوائد قليلة مرتبطة بالنتائج المالية والإبداع، في حين أظهرت نتائج الدراسة الإستقصائية تشكيك بخصوص فوائد إدارة المعرفة سواء على الصعيد التشغيلي أو الإستراتيجي، وقد فسر الباحثين أن هذا الفرق في النتائج ينبع من إختلاف تنفيذ عمليات إدارة المعرفة، فهو يتم بمستوى عالي من الجودة لدى المؤسسات المشاركة في جائزة مدير المعرفة في حين كان بشكل منخفض في المؤسسات التي ينتمي لها المشاركون في الدراسة الإستقصائية.

- دراسة **Cheron Lawson** بعنوان " فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة" ¹ عام 2003، حاولت الباحثة فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من خلال محاولة الإجابة على سؤالين: هل للثقافة التنظيمية تأثير إيجابي على تطبيق إدارة المعرفة وهل هناك نوع من الثقافة يشجع نجاح تطبيق إدارة المعرفة، وقد إستخدمت أداة تقييم الثقافة التنظيمية لـ Quinn & Cameron وأداة تقييم إدارة المعرفة المطورة من طرفها، ومن خلال التحليل لـ 120 استبانة موزعة في 8 مؤسسات بجمايكا من قطاعات مختلفة، تم التوصل إلى أن للثقافة التنظيمية إرتباط إيجابي بإدارة المعرفة وأن الثقافة الهرمية لا تدعم إدارة المعرفة في حين تدعم ثقافة السوق إدارة المعرفة.
- دراسة **Claudette Chin Loy** بعنوان " تقييم تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح إدارة المعرفة" ² عام 2003، إختبرت هذه الدراسة التأثير الوسيط للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة المعرفة والمنافع التنظيمية وإيجابية العلاقة بين إدارة المعرفة والمنافع التنظيمية في 38 شركة من أصل 49 شركة من شركات أمريكا الشمالية، ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات 133 استبيان توصل الباحث إلى أن النتائج لا تدعم التأثير الوسيط للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة المعرفة والمنافع التنظيمية، في حين وجد أن إدارة المعرفة ترتبط ارتباطا قويا وإيجابيا بالفوائد التنظيمية، وأن هناك علاقة إيجابية بين أنواع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، في حين لم تكن هناك تفاعلات كبيرة بين أنواع الثقافة التنظيمية والفوائد التنظيمية ما عدا ثقافة الإبداع التي كادت تكون ذات دلالة

¹ Cheron Lawson, *examining the relationship between organizational culture and knowledge management*, phd thesis, the H.Wayne Huizenga school of business and entrepreneurship, Nova southeastern university, USA, 2003.

² Claudette chin-loy, *assessing the influence of organizational culture on knowledge management success*, phd thesis, the H.Wayne Huizenga school of business and entrepreneurship, nova southeastern university, USA, 2003.



معنوية في توسط العلاقة بين إدارة المعرفة والمنافع التنظيمية، وقد أوصت الدراسة بأن تشمل الدراسات المستقبلية في هذا الموضوع على مشاركة المؤسسات ذات أنواع مختلفة من الثقافة التنظيمية.

• دراسة Lee & Choi بعنوان "عوامل تمكين إدارة المعرفة، العمليات والأداء التنظيمي: عرض تفصيلي وفحص تجريبي"¹ عام 2003. حاولت هذه الدراسة معرفة تأثير عوامل تمكين المعرفة (التي اشتملت على: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الأفراد وتكنولوجيا المعلومات) على مراحل خلق المعرفة (والتي تعلقت بمراحل Nonaka تحت مسمى دورة خلق المعرفة المتمثلة في: التنشئة، التحسيد، الدمج والتفاعل الداخلي) وتأثيرها على المخرجات الوسيطة لإدارة المعرفة (المتمثلة في الإبداع التنظيمي) ومن ثم التأثير على الأداء التنظيمي. أجريت الدراسة على 58 شركة مدرجة في البورصة الكورية في القطاع الصناعي، الخدمي والمالي. وإعتمدت الدراسة على أداتي المقابلة والاستبيان لجمع المعلومات من مديري الإدارة الوسطى للشركات، وبعد عملية التحليل لبيانات 426 استبيان بالإعتماد على الإنحدار الخطي المتعدد، توصل الباحثان إلى أن متغيرات الثقافة التنظيمية (التعاون والثقة) أساسية لمراحل خلق المعرفة ولها تأثير إيجابي عليها، الرسمية لها تأثير سلبي على المراحل الثلاثة الأولى من خلق المعرفة وتأثير غير معنوي مع التفاعل الداخلي، فيما بينت النتائج أن الرسمية ومهارات الأفراد لم يكن لها تأثير معنوي على مراحل خلق المعرفة فيما كان لتكنولوجيا المعلومات تأثير معنوي على مرحلة التفاعل الداخلي فقط. ومن نتائج الدراسة أيضا وجود تأثير إيجابي لخلق المعرفة على الإبداع التنظيمي والذي له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، كما وأكدت النتائج أنه يمكن للمؤسسة أن تحقق الفوائد الإستراتيجية لإدارة المعرفة من خلال تأثير خلق المعرفة وأن العوامل الثقافية حاسمة ومهمة بالنسبة لقدرة الشركة على إدارة معرفتها.

• دراسة David W. De long & Liam Fahey بعنوان "تشخيص المعوقات الثقافية لإدارة المعرفة"² عام 2000، جاءت هذه الدراسة انطلاقا من إخفاقات مبادرات إدارة المعرفة في المؤسسات رغم الجهود المبذولة لإنجاحها، ومن خلال المقابلة التي أجراها الباحثان على أزيد من 50 شركة أمريكية تمارس إدارة المعرفة، ظهر أن الثقافة التنظيمية هي العقبة الكبرى لخلق والإستفادة من أصول المعرفة، وبناء على هذه النتائج فقد حدّد الباحثان أربع طرق لكيفية تأثير الثقافة على السلوكيات المرتكزة على خلق، تقاسم وإستعمال المعرفة، كما أوصى الباحثان بضرورة قيام المؤسسات بالتشخيص للهوة بين الثقافة السائدة وتلك المطلوبة لتحقيق أهداف إدارة المعرفة لأنه يعد

¹ Heeseok Lee and Byounggu Choi, *knowledge management enablers, processes and organizational performance : An integrative view and empirical examination*, journal of management information systems, vol 20, N°1, Taylor & Francis Ltd, 2003, p 179 – 228.

² David W. De long and Liam Fahey, *diagnosing cultural barriers to knowledge management*, academy of management executive, vol 14, N° 4, November 2000, p 113 – 127.



مرحلة أولية مهمة وحرحة لتطوير استراتيجية وإطار عمل لمواءمة الثقافة مع أهداف إدارة المعرفة ودعم وتشجيع استعمال المعرفة بأكثر فعالية.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة نجد:

- العديد من الدراسات السابقة تناولت متغيرات الدراسة، منها من ركزت على البحث في العلاقة والأثر بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة ومنها ما اهتمت بإدارة المعرفة والأداء، في حين تعد الدراسات التي تطرقت للمتغيرات الثلاثة معا قليلة جدا، وإن وجدت فقد إنصب تركيزها على عملية فقط من عمليات إدارة المعرفة وجانب واحد من الأداء في أغلبه الغير المالي، في حين هذه الدراسة تقوم بدراسة كل المتغيرات بشكل متوازن حيث تدرس الثقافة التنظيمية بأبعادها المتعددة وإدارة المعرفة بعمليات (من اكتساب المعرفة ونشرها والإستجابة لها) والأداء بشقيه المالي وغير المالي؛
- اتفقت هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة في الأداة الرئيسة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الإستبيان، في حين اختلفت مع أغلبها في المقاربة المعتمدة، حيث أن جل الدراسات السابقة اتبعت المقاربة الكمية فقط في حين دراستنا تعتمد على المقاربة المختلطة الكمية (تحليل نتائج الإستبيان والمؤشرات المالية) والنوعية (تحليل نتائج دليل المقابلة) بالإعتماد على الأدوات الإحصائية المعتادة والمتقدمة؛
- ركزت أغلب الدراسات السابقة في تحليلها للعلاقة المتضمنة الأداء على الجانب غير المالي، في حين القليل منها أدرج الجانب المالي واعتمد في قياسه على الإستبيان، بينما تعتمد الدراسة الحالية في قياس الجانب المالي للأداء عن طريق المؤشرات المالية؛

- تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي اختارت عينة الإطارات لإجراء الدراسة باعتبارهم الأقدر على وصف ممارسات إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسساتهم، بينما تمتاز عنها في بيئة إجراء الدراسة، فبينما نجد أن أغلب الدراسات تمت في الدول الغربية مثل أمريكا ألمانيا وإسبانيا وبولندا ... والدول العربية كالعراق والأردن، فإن الدراسة الحالية تعتبر من الدراسات القليلة - على حد علم الطالبة- التي جمعت بين هذه المتغيرات الثلاثة وأجريت في بيئة الأعمال الجزائرية بما تتضمنه من خصوصيات تختلف عن غيرها.

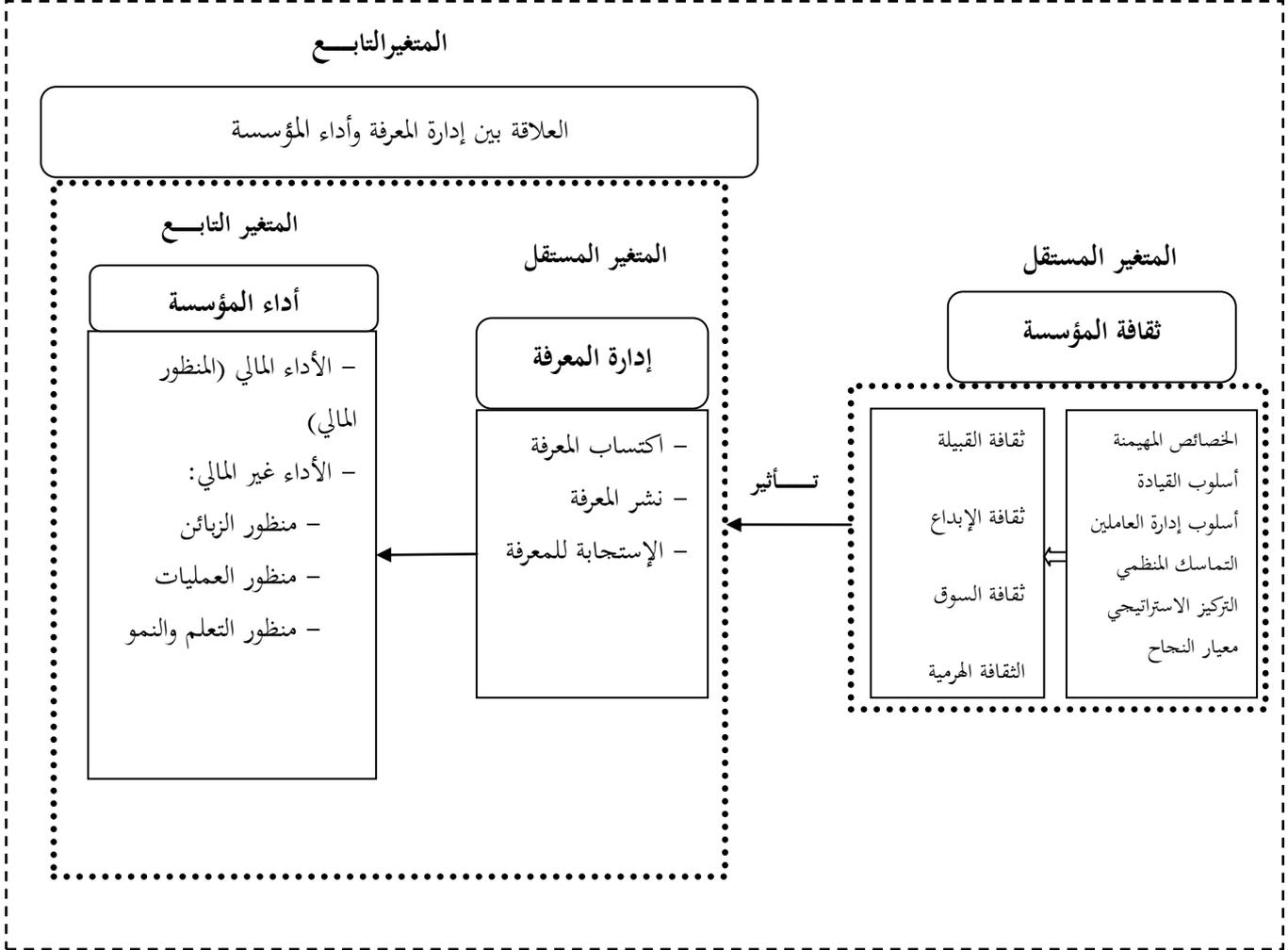
نموذج الدراسة

بناء على تحليل الدراسات السابقة ومجموعة الأدبيات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، تم بناء نموذج افتراضي

للدراسة وفقا لما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل رقم (01): النموذج الإفتراضي للدراسة



المصدر: اعداد الطالبة

التعريفات الإجرائية

وتتعلق بالمتغيرات الرئيسية في النموذج وبعض المتغيرات الفرعية المهمة:

- إدارة المعرفة: هي المنهج الذي يتم من خلاله اكتساب المعرفة، نشرها والإستجابة لها لتحقيق الإستفادة للمؤسسة.

- اكتساب المعرفة: تتضمن نشاطات الحصول على المعرفة وتحليلها وتركيبها وتقييمها وتنظيمها، إمّا من البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية.

- نشر المعرفة: هي العملية التي تتضمن تقاسم المعرفة وتبادلها فيما بين أفراد المؤسسة لتحقيق الإستفادة منها.

- الإستجابة للمعرفة: هي عملية إدماج واستغلال المعرفة في تصميم الأعمال وخطط الأداء، وتحديد مهام العاملين والعمل الدائم على تنميتها وتحديثها.
- أداء المؤسسة: يعبر عن النتائج التي تحصلت عليها المؤسسة من الأنشطة التي تقوم بها، والتي من خلالها تحكم على مدى تحقيق أهدافها التنظيمية.
- ثقافة المؤسسة: هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تتشكل داخل مؤسسة معينة، والتي يتم العمل وفقا لها لتصبح مع مرور الوقت مرجعا أساسيا لحل المشاكل والتعامل مع المستجدات، وتميز هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى. وتجدر الإشارة إلى أن كل من ثقافة المؤسسة والثقافة التنظيمية مصطلحان يعبران عن مفهوم واحد، مع ملاحظة أن ثقافة المؤسسة تستخدم في حالة وجود عدد من المؤسسات، وتستخدم الثقافة التنظيمية في حالة مؤسسة واحدة.

منهج الدراسة

بناء على طبيعة اشكالية الدراسة التي نعمل على معالجتها سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الاعتماد على المقاربة المختلطة التي تجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي، حيث تعتبر المقابلة أداة لجمع البيانات النوعية، والإستمارة ووثائق وسجلات المؤسسة أداة لجمع البيانات الكمية، أما في طريقة التحليل سيتم الإستعانة بالأدوات الإحصائية الملائمة في كل من برنامج Nvivo للتحليل الكيفي وبرنامج SPSS وبرنامج Amos لنمذجة المعادلات البنائية.

هيكل الدراسة

من أجل استيفاء الجوانب المتعلقة بالميدان النظري والتطبيقي لمعالجة الإشكالية الموضوعية، نقسم المحتوى إلى خمسة فصول، حيث يعالج الفصل الأول الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية وأبعادها، إدارة المعرفة ومراحلها والأداء ومؤشرات قياسه، أما الفصل الثاني يدرس العلاقة بين المتغيرات الثلاث للدراسة، في حين يخصص الفصل الثالث للإطار المنهجي للدراسة ويتمحور حول منهج الدراسة والأساليب المستخدمة في معالجة الإشكالية من أجل قبول أو رفض الفرضيات الموضوعية، ويتم في الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة التطبيقية من خلال تحويل معلومات الإستبيان إلى جداول إحصائية وتحليلها، وأخيرا الفصل الخامس سنختبر فيه الفرضيات ونموذج الدراسة ونناقش النتائج المتوصل إليها من اختبار الفرضيات على ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة.

صعوبات الدراسة

خلال اعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات على المستويين النظري والتطبيقي.

فعلى المستوى النظري واجهنا:

- صعوبة تحديد مؤشرات الأداء نظرا لتعدد طرق وأدوات قياسه من جهة واختلاف وجهات نظر الباحثين بخصوص مفهومه وأبعاده ومؤشراته من جهة أخرى؛
- صعوبة الربط النظري بين متغيرات الدراسة بسبب الإختلاف الموجود على مستوى المتغيرات الجزئية المطروقة من طرف الباحثين.

أما على المستوى التطبيقي:

- رفض أغلب المؤسسات المستهدفة بالدراسة التعاون معنا، مما دفعنا للبحث عن مؤسسات بديلة وهذا أدى إلى تمديد مدة الدراسة التطبيقية؛
- صعوبة الحصول على المعلومات الضرورية للدراسة خاصة المتعلقة بالمؤشرات المالية بحجة التحفظ وسرية المعلومات والوثائق؛
- عدم التمكن من توزيع العدد المراد من الإستبانات في كل مؤسسة، بسبب التحديد المسبق للعدد المسموح به.

الفصل الأول:

المرتكزات الفكرية لمتغيرات الدراسة

- إدارة المعرفة
- الثقافة التنظيمية
- أداء المؤسسة

تمهيد

في ظل إقتصاد المعرفة أصبح المورد البشري الركيزة الأساسية الذي تعتمد المؤسسات في خلق مزايا تنافسية مستدامة، كونه مصدر كل الأفكار والمعارف والإبداع ومحور كل تحسين، ما يجعل المؤسسات تسعى لإستزادة المنافع المحققة من هذا المورد من خلال وضع اطار تنظيمي محكم، يمكنها من رصد كل معارفه وتحصيل تشاركتها وتطبيقها لتحقيق أقصى إستفادة ممكنة، وهذا يتأتى من خلال القيام بعملية إدارة المعرفة، التي من خلال مراحلها المختلفة يكون لها التأثير الملحوظ على تحسين الأداء في مختلف جوانبه، سواء الداخلي منه المرتكز على العمال ورضاهم وتحسين العمليات لخلق أكبر قيمة منها، أو الخارجي المرتكز على تحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم الذي ينعكس بدوره على الجانب المالي. وسعيا لتحقيق كل هذا تعمل المؤسسات على حث العنصر البشري وتوفير المتطلبات اللازمة لدعم التوجهات السلوكية ذات التأثير الايجابي على العلاقة القائمة بين إدارة المعرفة من جهة والأداء من جهة أخرى، وذلك بالعمل على تنمية ثقافة قوية تدعم هذا التوجه.

وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على المرتكزات الفكرية المتعلقة بالدراسة، حيث نتطرق في المبحث الأول إلى الثقافة التنظيمية، في المبحث الثاني نستعرض إدارة المعرفة وأخيرا نحاول الإلمام بالمفاهيم النظرية الخاصة بأداء المؤسسة في المبحث الثالث.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

تعبّر الثقافة عن شخصية المؤسسة التي ترافقها عبر مسارها والتي تمثل رأس مالها، فهي البعد الخفي والسر الإداري الذي لا يمكن إقتباسه أو نسخه أو تقليده. لهذا فقد حظيت الثقافة التنظيمية بالكثير من الإهتمام إذ إعتبرت واحدة من أهم القضايا الرئيسية في البحوث الأكاديمية والكتابات العلمية، فهي أساسية لجميع الممارسات التنظيمية، تبرز كصفات تفكير الأفراد فيسترشدون بقيمتها في سلوكياتهم ويفسرون الأحداث انطلاقاً من معانيها ومعتقداتها، فهي الصرح الذي تقوم على أساسها كل الحياة التنظيمية في المؤسسة.

ومن أجل التعرف على الحثيات النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية، تم تخصيص هذا المبحث الذي نستلهه بتقديم تعريف الثقافة التنظيمية وتبيان أهميتها ومن ثم مكوناتها وأخيراً النماذج المتعلقة بها.

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها

يخصص هذا المطلب لتوضيح المقصود بالثقافة التنظيمية وما الأهمية التي تحتلها في المؤسسة، وذلك من خلال فرعين، الأول لعرض التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية والثاني لإبراز أهميتها.

الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

إن إلقاء نظرة على عدد قليل من الكتابات التي تستخدم مصطلح الثقافة التنظيمية يكشف مدى الإختلاف في تعريفها، وبهذا فقد تعددت التعاريف الواردة بشأن هذا المصطلح وهذا راجع لإختلاف الغرض من الكتابات وأيضا للتباين الواسع في التخصصات العلمية والتوجهات البحثية، وسنحاول أن نعرض على بعض ما ورد منها من خلال التعاريف التالية:

■ عرّف *Hofstede* الثقافة التنظيمية على أنها: " البرمجة الجماعية للتفكير (العقل) التي تميز أعضاء منظمة معينة عن غيرها من أعضاء المنظمات الأخرى"¹. يعتبر هذا التعريف عاما، حيث يبين من خلاله هوفستد أن الثقافة التنظيمية هي طريقة حياة الأعضاء المنتمين إلى مؤسسة معينة والتفكير الشائع بينهم، في إشارة إلى أن الثقافة التنظيمية تعتبر المحدد لهوية المؤسسة وشخصيتها التي تميزها عن باقي المؤسسات.

■ عرّف *Schein* الثقافة التنظيمية على أنها: " نمط من الإفتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحا لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات"². يعد

¹ Hofstede Geert et al, *culture et organisations*, 3^{ème} édition, Pearson édition, France, 2010, p 600.

² Schein Edgar H, *organisational culture and leadership*, 3rd edition, Jossey bass, USA, 2004, P 17.

هذا التعريف الأكثر شمولاً وقبولاً والأكثر تداولاً لمفهوم الثقافة التنظيمية، والذي يتضح من خلاله أن ثقافة مجموعة ما ناتجة عن وجود تاريخ من الخبرات المشتركة والتعلم التراكمي المشترك والذي تستقي منه افتراضات أساسية مشتركة مسلم بها لدى أعضاء المجموعة، وذلك من أجل حل مجموعتين من المشاكل، والتي توضح دور الثقافة التنظيمية في إحداث التكامل الداخلي الذي يتيح القيام بالعمل اليومي والقدرة على التأقلم والتعلم، ودورها في إحداث التأقلم الخارجي من خلال إحداث التقارب بين الأفراد في نفس الاتجاه ما يمكنها من النضال بفعالية ضد عدم التأكد والتعقيد في البيئة من أجل البقاء والنمو.

■ عرّفا *Kennedy & Deal* الثقافة التنظيمية بأنها: "عبارة عن التناسق والإتحاد بين القيم والأساطير والبطولات والرموز الموجودة داخل المؤسسة والتي تقوم بإنتاجها بنفسها"¹. ركّز هذا التعريف على المكونات التي تشكل الثقافة التنظيمية بشقيها الباطنية ممثلة في القيم التنظيمية والظاهرة المتعلقة بالرموز، بالإضافة إلى مجموعة الأحداث التي تتوارثها المؤسسة في شكل أساطير وبطولات.

■ أمّا *Waterman & Peter* عرّفا الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة المفاهيم والمعاني السائدة والمسيطرة في المؤسسة بالإضافة إلى مجموعة القيم المشتركة بين أعضاء المنظمة"². حسب هذا التعريف فالثقافة التنظيمية تتشكل من القيم المشتركة والمعايير التي توجد في المؤسسة، وهي بذلك تتضمن المعتقدات السائدة والمشاعر وأنماط السلوك التي تنبع من عملية تاريخية يتم من خلالها نقل القيم والمعايير عبر الأجيال.

بناءً على التعاريف السابقة التي ركز كل منها على جانب معين من الثقافة التنظيمية، سواء من حيث طريقة تشكيلها أو الدور الذي تؤديه أو مكوناتها وطبيعتها، يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تتشكل داخل مؤسسة معينة، والتي يتم العمل وفقاً لها لتصبح مع مرور الوقت مرجعاً أساسياً لحل المشاكل والتعامل مع المستجدات، وتميز هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

تتشكل الثقافة التنظيمية من أجل حل جملتين من المشاكل الأساسية لضمان تطور المؤسسة، فالثقافة بخصائصها تسمح للمؤسسة بمواجهة عدم التأكد وتعقد البيئة والاستجابة الفعالة لإندماج وتعاون أفراد المؤسسة، وبالتالي تتضح أهمية الثقافة التنظيمية حسب *Schein* في دورها لإحداث التكامل الداخلي والتأقلم الخارجي، وفيما يلي تفصيل لذلك³.

¹ Marc Bosche, *corporate culture, la culture sans histoire*, revue française de gestion, n° 47, 1984, p 29.

² Idem.

³ Schein Edgar H, *op.cit*, p 87.

■ دور الثقافة التنظيمية في إحداث التأقلم الخارجي: تواجه المؤسسات في سعيها للتكيف مع بيئتها الخارجية عدة مشاكل تحدد بصورة أساسية دور التكيف الذي لا بد عليها من أن تكون قادرة على الحفاظ عليه في علاقتها مع بيئتها، وكيف تجعل الثقافة التنظيمية وسيلة لإحداث التقارب بين الأفراد في نفس الاتجاه ما يمكنها من النضال بفعالية ضد عدم التأكد والتعقيد في البيئة، وتكوين قاعدة تمكن الأفراد من الإستجابة للقيود البيئية وتحديد المركز المرغوب شغله في الوسط البيئي. ويمكن عرض دور الثقافة التنظيمية في إحداث التأقلم الخارجي في العناصر التالية¹:

- إيجاد افتراضات مشتركة حول الرسالة والإستراتيجية، كون الرسالة هي مبرر وجود المؤسسة ومهمتها الأساسية، وهي تحافظ على نوع من التوازن بين احتياجات كل الأطراف ذات المصلحة لتتمكن من النجاح في بيئتها، وبهذا تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تكوين افتراضات مشتركة بين أفراد المؤسسة حول هويتها ورسالتها ووظائفها الأساسية؛

- التوصل إلى اجماع حول الأهداف المستتقة من رسالة المؤسسة: ومن أجل الوصول إلى ذلك تحتاج المؤسسة إلى لغة مشتركة وافتراضات مشتركة حول العمليات الأساسية، التي ينتقل بها المرء من شيء مجرد وعام مثل الشعور بالرسالة إلى الأهداف الملموسة المتمثلة: في تصميم وصنع وبيع منتج فعلي أو خدمة فعلية ضمن قيود محددة ومتفق عليها؛

- تطوير وسائل مشتركة لإستخدامها من أجل الوصول إلى الأهداف مثل بنية المؤسسة وتقسيم العمل ونظام المكافآت وأنظمة المراقبة وأنظمة المعلومات، فلا يمكن للمؤسسة أن تنجز أهدافها وتحقق رسالتها ما لم يكن هناك إجماع على وسائل تحقيق الأهداف وماهيتها وكيفية إستخدامها؛

- تطوير معايير مشتركة تستخدم في قياس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مثل نظام المعلومات والرقابة من أجل إيصال المعلومات إلى المكان الصحيح للقيام بالعمل التصحيحي المناسب، وذلك بتحقيق الإجماع على ما ينبغي قياسه، أي كيفية الحكم على أدائها وتقييم نتائجها والإجماع على وسائل القياس والمعايير التي سوف يتم من خلالها جمع المعلومات، فإذا لم يتحقق هذا الإجماع ونشأت ثقافات فرعية في المؤسسة حول الافتراضات المختلفة فإنها ستجد نفسها في صراع خطير قد يقوّض قدرتها على التعامل مع المحيط الخارجي؛

- تطوير اجماع على الإستراتيجيات العلاجية المناسبة لإستخدامها إذا لم تتحقق الأهداف، أي الإجماع على ما يتعين القيام به في حالة تطلب الأمر تغيير المسار وتحديد الطريقة التي يمكن للمؤسسة تشخيص المشكلة وعلاجها، والإجماع هنا حول كيفية جمع المعلومات الخارجية وكيفية وصولها إلى الأجزاء الصحيحة في المؤسسة التي يمكنها العمل بناء عليها وكيفية تغيير العمليات الإنتاجية الداخلية لتأخذ في حساباتها المعلومات الجديدة.

¹ Ibid, p 88 – 108.

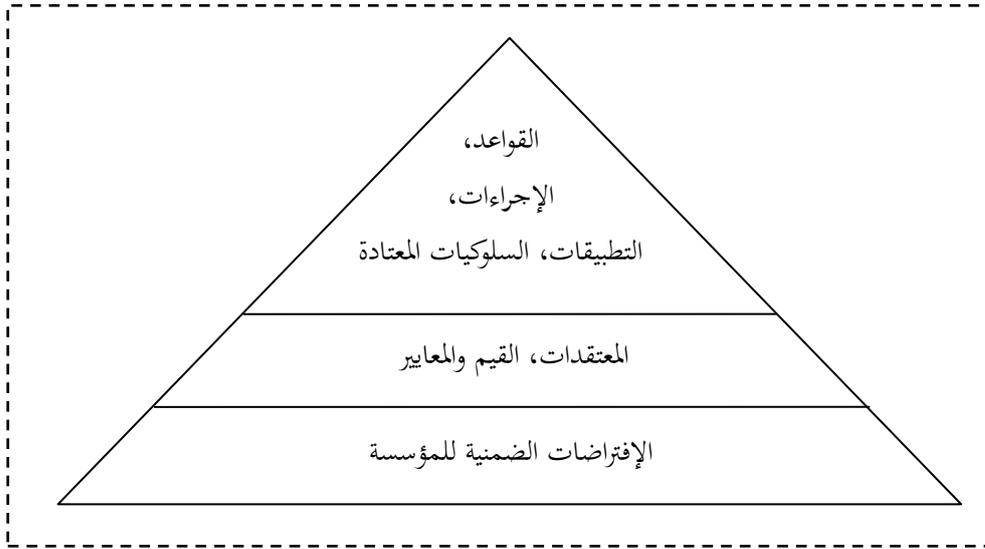
- دور الثقافة التنظيمية في احداث التكامل الداخلي: تعتبر الثقافة التنظيمية كعامل اندماج داخلي تسمح للأفراد بالتعايش والتعاون على مستوى المؤسسة وتقوي نقاط الإتفاق وتقلص عناصر الاختلاف وذلك من خلال¹:
 - ايجاد لغة مشتركة وفتات مفاهيمية، فهي تحول دون حصول سوء الفهم أثناء الإتصال، فاللغة تسمح بتفسير ما يحدث، وفتات المعنى التي تشكل المفاهيم وتحدد الفكر، لذلك فهي مطلبا ضروريا لأي عمل يسبق التنسيق له لما تخففه من العبء والقلق، وما يجعل الأفراد يكونون لغة مشتركة يتداولونها في عملهم هي الثقافة التنظيمية بجملة افتراضاتها الجوهرية المشتركة؛
 - تعريف حدود المجموعة وهويتها من خلال تحديد معايير عضوية الشخص فيها، أي تحدد المؤسسة من هم الأفراد الأعضاء فيها ومن هم ليسوا عضوا فيها، ومعرفة المعايير التي على أساسها تتخذ قرارات الضم إليها وتصل إلى ادراك ذاتها والتعريف بنفسها وبحدودها وإظهار هويتها، وكل هذا يتأتى من خلال وجود اجماع على هذه المسائل النابع من الثقافة التنظيمية السائدة؛
 - توزيع الصلاحيات والمناصب، حيث تضمن الثقافة التنظيمية الإتفاق المشترك على نظام التسلسل الوظيفي وقواعد حصول الأعضاء على السلطة وتوزيع الصلاحيات؛
 - تطوير مبادئ الألفة والصدقة والحب، حيث تضمن الثقافة التنظيمية الإجماع على قواعد التعامل والعلاقات بين أفراد المؤسسة وأساليب إدارة مهام الوظيفة المسندة لهم؛
 - وجود إجماع على كفاءات تحديد وتخصيص المكافآت والجزاءات، حيث تضمن الثقافة التنظيمية الإجماع على ماهية المكافآت في المؤسسة ونظام الجزاءات وتحديد السلوكات المرغوبة والسلوكات المرفوضة أو التي يعاقب عليها الفرد.

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

تباين طروحات الباحثين بخصوص مكونات الثقافة التنظيمية ويرجع ذلك إلى تعدد وجهات النظر حول مفهومها، غير أنها لا تخرج عن نطاق محورين أساسيين هما: المكونات الظاهرة (المرئية) والمكونات غير الظاهرة (غير المرئية) أو المزج بينهما، وحسب ما أشار إليه Olivier Meier تتشكل الثقافة التنظيمية من ثلاث مستويات تعكس مكوناتها وتوضح طريقة تشكيلها، نوضحها من خلال الشكل الموالي:

¹ Ibid, op.cit, p 112 – 129.

الشكل رقم (02): مستويات الثقافة التنظيمية



Source : Olivier Meier, *management interculturel : stratégie – organisation – performance*, 6^e éd, Dunod, Paris, 2016, p 16.

يتضح من خلال الشكل أن المستوى الأول يتضمن القواعد التي تنظم العلاقات بين الأفراد في المؤسسة، اللغة المستعملة وإجراءات التسيير والتنظيم فيما يتعلق بطرق التنسيق والرقابة والهيكل التنظيمي، ومختلف السلوكيات المعتادة كطريقة إلقاء التحية، وهو يتعلق بالجانب الظاهر للثقافة التنظيمية التي يمكن مشاهدتها في التسيير اليومي للمؤسسة، أما المستوى المتوسط المتعلق بالمعتقدات والقيم والمعايير التي تعد مرشد المؤسسة في اختياراتها الإستراتيجية وسلوكاتها ورؤيتها وأولوياتها، فهو يتعلق بالجانب غير الظاهر للثقافة التنظيمية، ويكشف آخر مستوى للثقافة التنظيمية جملة الإفتراضات الضمنية التي تتضمن جملة المبادئ المتواجدة في كيان ذاكرة المؤسسة وقد يكون مصدرها أحداث ماضية حصلت في المؤسسة أو المؤسسين الأوائل.

وبناء على ما تم عرضه يمكن التمييز بين ثلاث مستويات تتضمن مكونات للثقافة التنظيمية، ممثلة في العناصر غير الظاهرة والعناصر الظاهرة والموروث الثقافي، نعرضها بالتفصيل فيما سيأتي.

الفرع الأول: العناصر غير الظاهرة

تمثل العناصر غير الظاهرة للثقافة التنظيمية في: القيم التنظيمية والمعتقدات.

■ **القيم التنظيمية:** هي عبارة عن معايير عامة أو مبادئ توجيهية يستخدمها الأفراد لتحديد نوع السلوكيات، الأحداث، الأوضاع والنتائج المرغوبة وغير المرغوبة¹، فهي التي تحدد كيفية التفكير والتصرف لأنها تبين المعايير الإيجابية

¹ Jennifer M. George and Gareth R. Jones, *understanding and managing organisational behavior*, 6th ed, Pearson education, USA, 2012, P 502.

والسلبية التي تحدد طريقة التفكير¹. فالقيم تحدد لأعضاء المؤسسة ما هو جيد وما هو سيء كما تبين لهم التصرف المرغوب وذلك الغير مرغوب فيه، وبالتالي تبين ما الذي يجب القيام به وما لا ينبغي فعله².

فالقيم التنظيمية تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي، إذ تعتبر القيم كقوة محركة ومنظمة للسلوك، وفي هذا الصدد يشير *Mc Marry* إلى أثر القيم في السلوك بالقول: "إن القيم تقوم بتحديد ما يعتقد الفرد صحيحاً وأخلاقياً"³. إذ تعد القيم المحدد للسلوك الإيجابي أو السلبي لذلك على المؤسسات الإهتمام بطبيعة القيم الموجودة لدى الأفراد حتى لا يكون تعارض بين أهداف الأفراد والمؤسسة.

■ **المعتقدات:** عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل⁴، فهي تعبر عما يعتقد الأفراد بشأن نشاطهم ووضعية الوسط الذي يعملون فيه ووجهة نظرهم بخصوص علاقاتهم ببعض، إذ نجد من المعتقدات ما هو سلبي يؤثر على دافعيتهم وفاعليتهم وحماسهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم كأن يعتبر العمال أن الوسط الذي يعملون فيه غير مريح لأن المسؤولين متسلطين، ومنها ما هو ايجابي يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين ويدفعهم للإبداع في عملهم كإعتقاد العمال أن الولاء للمؤسسة التي يعملون فيها مهم، وتكمن مسؤولية الإدارة في العمل على تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد كالصداقة والتقدير والولاء التنظيمي والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية كالأنانية وغيرها.

الفرع الثاني: العناصر الظاهرة

تتضمن العناصر الظاهرة للثقافة التنظيمية: الرموز التنظيمية والطقوس الجماعية.

■ **الرموز التنظيمية:** الرموز هي كلمات، تصرفات، صور، علامات، وغيرها من الرموز الأخرى التي تشكل المعلومات الثقافية وترتبط بالقيم التنظيمية⁵، تستخدم للتعبير عن معاني معينة تتجاوز الرمز في حد ذاته، والتي يصعب إدراكها بجواسنا. ويمكن أن نبرز أساسيات رموز المؤسسات من خلال الشكل التالي:

¹ Eric Goldelier, *la culture d'entreprise « source de pérennité ou source d'inertie ? »*, revue française de gestion, N° 192, 2009, p 103 – 104.

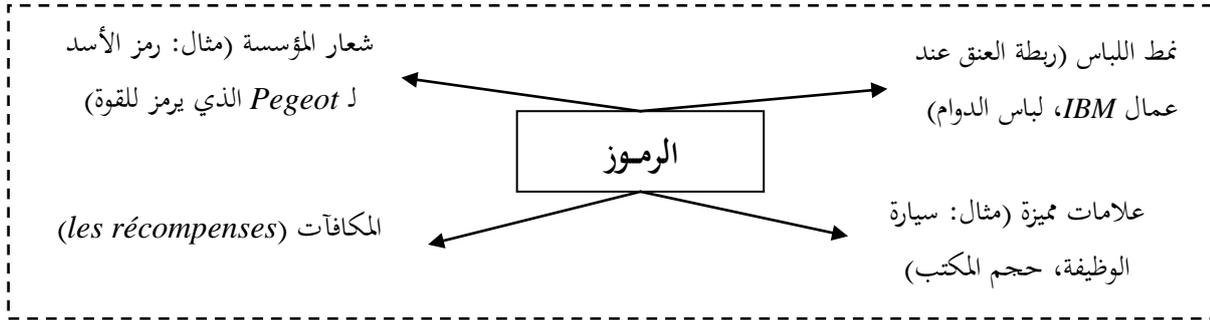
² Yves Bertrand, *culture organisationnelle*, presses de l'université du Québec, Canada, 1991, P70.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2002، ص 109.

⁴ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 373.

⁵ Don Hellriegel et John W. Shocum, *Management des organisations*, 2^{ème} édition, Deboek université, 2007, p 541.

الشكل رقم (03): أساسيات الرموز



Source : Michel Darbelet et al, *l'essentiel sur le management*, foucher, 2^{eme} édition, paris, 2006 , p 266.

فالرموز هي عناصر اتصال المؤسسة، وجودها يؤدي إلى وجود نوع من التجانس والإنسجام بين أفراد المؤسسة.

■ **الطقوس الجماعية:** هي معايير وأنشطة متكررة تستخدم في أوقات معينة للتأثير على سلوك أعضاء المنظمة¹. فهي مجموعة من السلوكيات يتم تكرارها بانتظام وفق معايير محددة من طرف أفراد المؤسسة، كطريقة التحدث أو طريقة إدارة الاجتماعات أو طرق عقد الجلسات والتجمعات العمالية.

والهدف من إجراء الطقوس في المؤسسة هو تطوير الإحساس بالانتماء وترسيخ ثقافة المؤسسة².

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها³:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجدد والمشاركة؛
- تجميع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط في مكان واحد؛
- تعمل الطقوس على إحداث نشاطات مبرجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم، حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أفراد المؤسسة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون، مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

الفرع الثالث: الموروث الثقافي

يشتمل الموروث الثقافي على: القصص والأساطير التنظيمية، الطابوهات والأبطال.

■ **القصص والأساطير التنظيمية:** القصص متعلقة بأحداث حصلت في المؤسسة والتي تحمل في طياتها طرق عمل المؤسسة في الماضي ووسائل حل المشكلات⁴، كما تشير إلى تاريخ المؤسسة ونجاحاتها وفتراتها البطولية وكذا الدور المهم لمؤسسيها الأوائل. فالقصص تهدف إلى تعزيز القيم وتنمية بعض السلوكيات التنظيمية⁵.

¹ John R. Schermerhorn . JR et al, *organisational behavior*, John Wiley and sons, inc, USA, 2010, p 372.

² Michel Darbelet et al, *l'essentiel sur le management*, foucher, 2^{eme} édition, paris, 2006 , p 266.

³ Steven I. Mc Shane et Marry Ann Von Glinow, *organizational behavior*, Mc Graw- Hill companies, USA, 2001, p 502.

⁴ Elena Tureac, *the components of organisational culture*, economeca, N°1, Acta universitatis banubius, 2005, p82.

⁵ Idem.

وهناك نوع خاص من القصص التنظيمية تمثل الأساطير، هذه الأخيرة هي قصص مثالية تروي أحداث حقيقية لكن يغلب عليها الطابع الخرافي¹، وتشير الأسطورة في كثير من جوانبها إلى كيفية تأسيس المؤسسة ونجاحاتها الأولى والدور الكبير لأبطالها في تحقيق هذا النجاح. فهي تساهم في تشكيل صورة مثالية عن المؤسسة وترسيخ قيمها الأساسية². وبشكل عام تمثل القصص والأساطير فلكلور المؤسسة³، وتهدف إلى توحيد المعتقدات وتوفير نمط من السلوك لعمالها وإحداث التناسق بين أعضاء المؤسسة.

- **الطابوهات:** ترتبط الطابوهات بتلك المخاوف التي تتفادى المؤسسات الحديث عنها مثل الإخفاقات والأحداث المساوية التي لا يجوز ذكرها في المؤسسة⁴، لأنها سيئة وكان لها تأثير سلبي على أداء المؤسسة.
- **الأبطال:** يمكن أن يكونوا المؤسسون الأوائل للمؤسسة أو المسيرين الذين طوروا المؤسسة وحافظوا عليها وأصبح سلوكهم نموذجاً يقتدى به⁵. ويعتبر الأبطال أحد مصادر القيم التنظيمية ومرجع للأفراد ومثالا يقتدى به في التضحية التضحية من أجل المؤسسة والتميز في الأداء وتحقيق النجاح.

المطلب الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية

هناك العديد من نماذج الثقافة التنظيمية التي يمكن العثور عليها في الأدبيات، لكن ستقتصر دراستنا على النماذج التالية هي: نموذج هاريسون (*Harrison*)، نموذج دنيسون (*Denison*)، نموذج ديل وكيندي (*Deal & Kennedy*)، ونموذج كاميرون وكوين (*Cameron & Quinn*).

الفرع الأول: نموذج هاريسون (*Harrison*)

يعد *Harrison* من الأوائل الذين أوجدوا نموذج شامل على أساس البيانات التجريبية والذي بناء على بعدي المركزية والرسمية قسم الثقافة إلى أربعة أنواع هي: ثقافة القوة، ثقافة المهمة، ثقافة الدور وثقافة الفرد⁶.

- **ثقافة القوة:** يعرف *Harrison* المؤسسات التي يسودها هذا النوع من الثقافة بأنها تحاول السيطرة على بيئتها خارجياً، أما داخلياً فتتمركز القوة لدى أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات⁷. فتثقافة القوة (النفوذ) تعتمد على نمط إداري ذو مركزية عالية في اتخاذ القرارات، ولا تلتزم بالقواعد والإجراءات بشكل كبير⁸. وعلى العموم هذا النوع من الثقافة يمكن إيجاده في المؤسسات العائلية أو حديثة النشأة.

¹ Jean Pierre Détrie, *strategor : la politique général de l'entreprise*, 3^{me} edition, Dunod, paris, 1997, p 473.

² olivier Devillard et Dominique Rey, *culture d'entreprise : un actif stratégique*, Dunod, paris, 2008, p6 3.

³ Elena Tureac, op.cit, p 82.

⁴ Michel Darbelet et al, op cit, p 266.

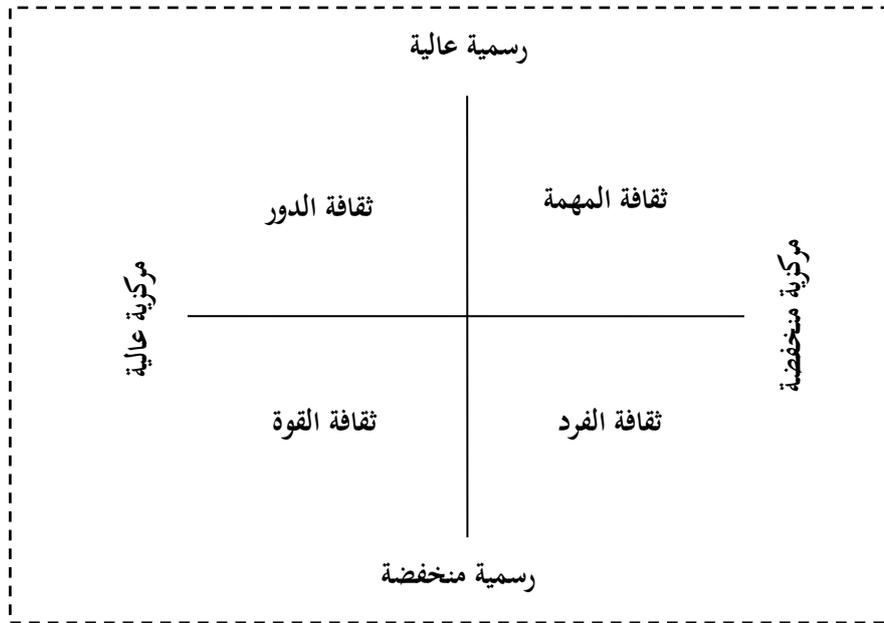
⁵ Idem.

⁶ Maximini. D, *the scrum culture, management for professionals*, Springer international publishing Switzerland, 2015, p 11.

⁷ idem

⁸ Kane-Urrabazo Christine, *management's role in shaping organisational culture*, journal of nursing management, N 14, Blackwell publishing Ltd, 2006, p 189.

- **ثقافة الدور:** تركز على التسلسل الهرمي والالتزام بالقواعد الموضوعية، فهي تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي، إذ يحتل التفاعل مكانه بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي والإجراءات والقواعد والنظم، حيث يعد الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتسبين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مطلوباً ولا يتم التشجيع عليه¹، وهذه الثقافة تتلاءم مع المؤسسات التي تتسم بالإستقرار و ليس بالتغيير الدائم.
 - **ثقافة المهمة:** تركز على تحقيق الهدف، فالقيم السائدة في هذه الثقافة هي الإنجاز فهي تقيّم الهياكل، الوظائف والأنشطة على مدى مساهمتها في تحقيق الهدف. وقد وصف *Harrison* هذه الثقافة على أنها تعزز رضا وإلتزام الأفراد خاصة في الأعمال التي تحتاج إلى مجهودات كبيرة مثل الأعمال مرتفعة المخاطر².
 - **ثقافة الفرد:** ينصب اهتمام المؤسسات التي يسودها هذا النوع من الثقافة على تحقيق مصالح أفرادها وتلبية احتياجاتهم بالدرجة الأولى، وقد عرفها *Harrison* على أنها مناخ تنظيمي يركز على الثقة المتبادلة بين الأفراد والمؤسسة³. ويلاحظ أن المؤسسات التي تسودها هذه الثقافة ترفض الهرمية والرسمية لإنجاز المهام بل الأفراد هم من يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المؤسسة.
- ويمكن توضيح أنواع الثقافة حسب *Harrison* في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): نموذج *Harrison* للثقافة التنظيمية

Source : Maximin. D, *the scrum culture, management for professionals*, Springer international publishing Switzerland, 2015, p12.

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف ومخفوط أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، ع2، 2010، ص 124 - 125.

² Maximini. D, *op.cit*, p 12.

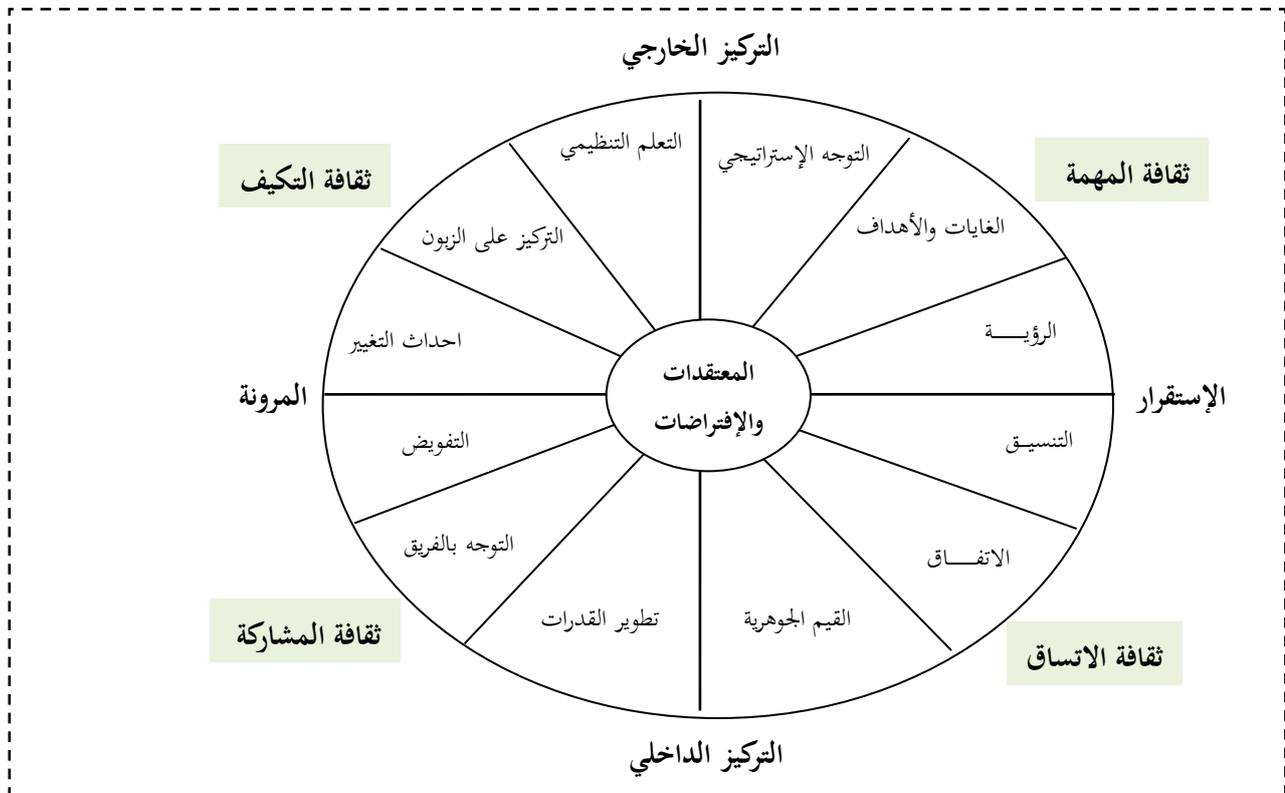
³ *Idem*.

نلاحظ من خلال الشكل أن *Harrison* قسم الثقافة بناء على بعدي الرسمية والمركزية، حيث تتصف ثقافة الفرد بانخفاض كل من المركزية والرسمية فيها أما ثقافة المهمة فتتميز بانخفاض المركزية ووجود رسمية عالية، وبالنسبة لثقافة القوة وثقافة الدور فكلاهما يتصف بالمركزية العالية وفيما يتعلق بالرسمية فإن المؤسسات ذات ثقافة الدور ذات طابع رسمي كبير وتعليمات عمل محددة. وعلى حد قول *Harrison* فإن معظم المؤسسات تدمج ما بين ثقافة الدور وثقافة القوة مع الإشارة إلى أن المؤسسات الكبيرة تميل إلى البيروقراطية المحسدة في ثقافة الدور¹.

الفرع الثاني: نموذج دنيسون (*Denison*)

أسفرت نتائج الدراسة التجريبية التي أجراها *Denison* وأورد تفاصيلها ونتائجها ضمن مقاله "نحو نظرية الثقافة التنظيمية والفعالية التنظيمية"² عن أربع سمات (أنواع) للثقافة التنظيمية المرتبطة بالفعالية التنظيمية والمتمثلة في: المشاركة، المهمة، الاتساق والتكيف. وأوضح أن الإتساق والمشاركة هي عوامل داخلية لتطوير الفعالية التنظيمية، أما التكيف والمهمة هي عوامل خارجية في استدامة الفعالية التنظيمية، وذلك بإعتماده على بعدين هما التركيز الداخلي/الخارجي والإستقرار / المرونة حسب ما يوضحه الشكل أدناه.

الشكل رقم (05): نموذج *Denison* للثقافة التنظيمية



Source : Daniel. R. Denison et al, *corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the word?*, journal of organizational dynamics, vol 33, N°1, Elsevie.inc, 2004, p 101.

¹ Maximini. D, op.cit, p 11.

² Dinel R. Denison and Aniel K. Mishra, *toward a theory of organizational culture and effectiveness*, organization science, institute for operations research and the management sciences, vol 6, N°2, March – April 1995, P 213 – 219.

من خلال الشكل تتضح لنا أنواع الثقافة التنظيمية لـ *Denison* والتي نقدم شرحا موجزا لها فيما يلي¹:

■ **ثقافة المشاركة (Involvement):** تتصف بالتركيز الداخلي والمرونة، وتعلق بتفعيل المؤسسات لتفويض الأفراد، العمل على بناء فرق العمل وتطوير قدرات ومهارات المورد البشري في كل المستويات. وتركيز هذه الثقافة على المشاركة الفعالة على الثلاثة أصعدة المذكورة يولد الشعور بالملكية في المؤسسة والثقة ويعزز من التزام العمال نحو عملهم وأهداف مؤسستهم، ويزيد من التقارب بين الأفراد والتماسك نتيجة العمل معاً كفريق واحد ما يوحد القيم والمعتقدات وبالتالي تفعيل الإتصال.

■ **ثقافة الاتساق (Consistency):** تركز على الداخل وتتصف بالثبات، ويتم تفعيل مثل هذه الثقافة في المؤسسة على مستوى ثلاثة أصعدة هي: التنسيق، الاتفاق والقيم الجوهرية، حيث أن المؤسسة تنحى إلى أن تكون فعالة بسبب ثقافتها القوية ذات الاتساق العالي بما يتضمن من زيادة الالتفاف حول القيم الجوهرية التي تعتبر منبع السلوك، إحداث الإتفاق حتى في حالة تعدد الآراء ووجهات النظر حول نقطة معينة، التركيز على التنسيق الفعال بين أفراد المؤسسة والعمل على إحداث الاندماج الداخلي، مما ينتج تفكيراً مشتركاً ودرجة عالية من التفاهم والإنسجام والذي يؤدي بدوره إلى الإتساق والتماسك الذي يعتبر مصدر قوة للإستقرار.

■ **ثقافة التكيف (Adaptability):** تتميز هذه الثقافة بالتركيز الخارجي والمرونة، حيث تتصف المؤسسات التي تسودها هذه الثقافة بالقدرة على التكيف، أي إدراك البيئة الخارجية والإستجابة لها من خلال الإستجابة لمتطلبات ومقتضيات المنافسة بالتركيز على زبائنهم وجعلهم قادة لأنشطتها وتوجهاتها، إضافة إلى الأخذ بالمخاطرة لإحداث التغيير بإستمرار والتعلم من الأخطاء والعمل على تحسين الكفاءات التنظيمية والجماعية لتوفير قيمة لربائنها.

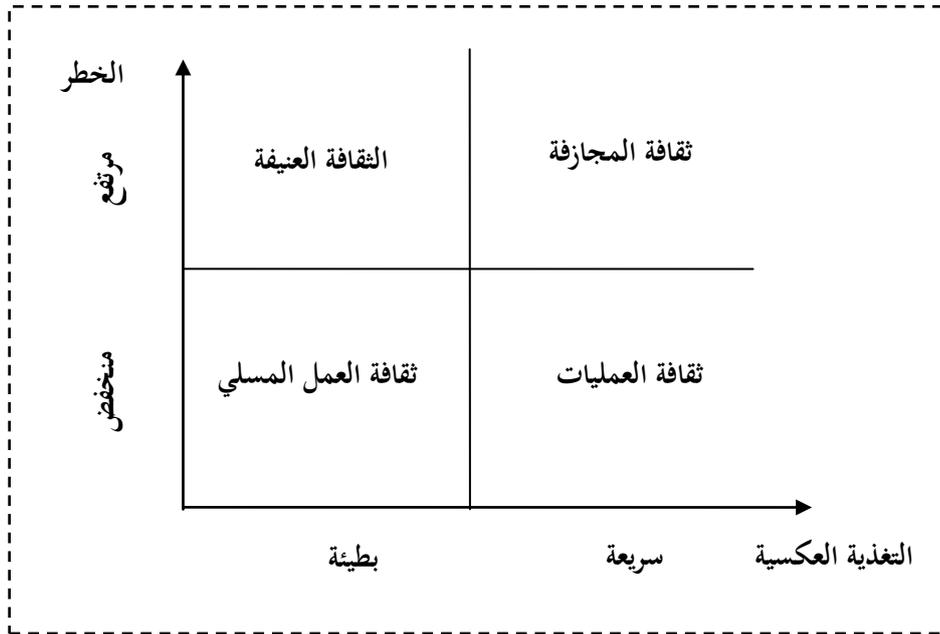
■ **ثقافة المهمة (Mission):** تتصف بالتركيز الخارجي والثبات، فهي تركز على تحديد ورسم الرؤية والغايات والأهداف والتوجه الإستراتيجي، هذه الأطر التي تتصل ببيئة عمل المؤسسات وتتصف بالثبات النسبي تعتبر الأساس الذي تبني عليه المؤسسات نجحها، فهي توضح الغرض والإتجاه وكيف تنظر المؤسسة لنفسها في المستقبل، وتحدد الأولويات والأهداف في الأجلين القصير والطويل، فهي المرشد للمؤسسة التي تبين لها الطريق الذي تسلكه سواء داخليا أو خارجيا.

الفرع الثاني: نموذج ديل وكيندي (Deal & Kennedy)

يعتمد كل من ديل وكيندي (Deal & Kennedy) في تصنيف الثقافة على بعدين هما: درجة المخاطرة ومدى سرعة التغذية العكسية، وبناء على ذلك صنفا الثقافة إلى أربعة ثقافات كما هو مبين في الشكل أسفل.

¹ Daniel. R. Denison et al, *corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?*, journal of organizational dynamics, vol 33, N°1, Elsevier, inc, 2004, p 100.

الشكل رقم (06): تصنيف Deal & Kennedy للثقافة التنظيمية



Source : Valentina.M.G & Constantin.B, organisational culture modeling, management & marketing challenges for the knowledge society, vol 7, N°2, Romania, 2012, P 263.

- **الثقافة العنيفة:** تتصف بالمجازفة العالية وبرود فعل سريعة، كما تتميز هذه الثقافة بالإتجاه نحو المنافسة بين الأفراد¹. وتشمل هذه الثقافة شركات البناء، مستحضرات التجميل، الإعلانات والنشر.
- **ثقافة العمل المسلي (Work Hard/Play Hard Culture):** تتصف بدرجة قليلة من المخاطر وردود فعل سريعة، فكثيرا ما تمتاز ردود الفعل بالكثافة، ويمتاز العاملون فيها بالنشاط والعمل المستمر لتحقيق النجاح، كما تركز هذه الثقافة على معرفة رغبات الزبائن وتلبيتها. ومن أمثلة المؤسسات التي تسودها هذه الثقافة: موزعي السيارات ومصنعي المعدات المكتبية².
- **ثقافة المجازفة:** تتميز هذه الثقافة بمخاطرة كبيرة وبمعلومات راجعة بطيئة وبمركزية اتخاذ القرارات، وتركز قيمها على المستقبل وضرورة الإستثمار طويل الأجل. ويمتاز العاملون فيها بالثقة بالنفس واحترام السلطات والكفاءة الفنية³. ومن الأمثلة عليها في الشركات: شركات تصميم الكمبيوتر والبنوك الإستثمارية.

¹ Maximini. D, op.cit, p 13.

² Idem.

³ سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال - المفاهيم والأسس والتطبيقات، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 100.

■ **ثقافة العمليات:** تتسم هذه الثقافة بمعلومات راجعة قليلة أو تكاد تكون معدومة ويصعب تقييم نتائج الأعمال، وترتكز قيمها على القابلية الفنية والحذر والالتزام بالقواعد والإجراءات المحددة. ومن الأمثلة عليها في الشركات: الدوائر الحكومية، الخدمات المالية والجامعات¹.

الفرع الثالث: نموذج كوين وكاميرون (Quinn & Cameron)

اعتمد كل من Quinn & Cameron في تصنيفهما للثقافة التنظيمية على تقاطع محورين، حيث المحور الأفقي يشير إلى المدى الذي تركز فيه المؤسسة على التركيز الداخلي والتكامل أو التركيز الخارجي والتميز، أما المحور العمودي يعكس مدى التركيز على المرونة والحرية أو الإستقرار والسيطرة، حيث حددا أربع أنواع للثقافة هي: الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة القبيلة والثقافة الإبداعية².

■ **الثقافة الهرمية (Hierarchy culture):** تتميز بال رسمية والمركزية، فالإجراءات والسياسات والقواعد الرسمية هي التي تحكم علاقات وعمل الأفراد، كما ينصب توجهها المنظمي نحو الداخل والسعي لتحقيق الاستقرار والسيطرة. أما نمطها القيادي فهو النمط المنسق، المراقب والمنظم. وتتركز اهتماماتها طويلة الأجل على الإستقرار، القدرة على التنبؤ والكفاءة. والمنظمات كمطاعم الوجبات الخفيفة (مثل: ماكدونالدز's McDonald)، التكنلات الكبرى (مثل: شركة فورد موتور Ford Motor)، الوكالات الحكومية (مثل: وزارة العدل) أمثلة نموذجية للثقافة الهرمية.

■ **ثقافة السوق (Market culture):** تتمثل توجهاتها نحو البيئة الخارجية بدلا من التركيز على الشؤون الداخلية، تركز أساسا على التعامل مع الأطراف الخارجية مثل: الموردون، الزبائن، النقابات والهيئات التنظيمية. وعلى عكس الثقافة الهرمية أين الرقابة الداخلية يتم تحقيقها عن طريق القواعد ومركزية اتخاذ القرار، فإن ثقافة السوق تعمل في المقام الأول من خلال آليات السوق بالتركيز على اجراء المعاملات (تبادل، بيع، عقود) مع الأطراف الأخرى لخلق الميزة التنافسية. كما تتميز ثقافة السوق بالتوجه نحو الربح من خلال المنافسة والإنجاز، أما نمطها القيادي فيتصف بالصرامة والتوجه نحو الإنجاز، وتركيزها الاستراتيجي يتجه نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق. والمؤسسات التي تركز على هذه الثقافة تستخدم التنافس والإنجاز الناجح للأهداف المحددة مسبقا كعوامل تحفيزية للعمل.

■ **ثقافة القبيلة (Clan culture):** تسمى بهذا الاسم لأنها تشبه الكيان الأسري، فالقيم المشتركة، التماسك، المشاركة، العمل بروح الفريق والإحساس بالعائلة الواحدة هي التي تسود المؤسسات ذات الثقافة القبلية.

¹ المرجع السابق، ص 101.

² Kim S. Cameron & Rebert E. Quinn, diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework, revised edition, the Jossey-Bass & Wiley imprint, USA, 2006, p 37 – 46.

فبدلاً من القواعد والإجراءات الموجودة في الثقافة الهرمية أو التركيز على الربح من خلال المنافسة في ثقافة السوق، فالسمات المميزة للثقافة القبلية هي العمل بروح الفريق، الإخلاص، الولاء وإشراك الموظفين، ويتصف نمطها القيادي بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمؤوسين، أما تركيزها الاستراتيجي فيكون نحو تطوير المورد البشري والالتزام والأخلاق، أما عمليات اتخاذ القرار فتتميز بكونها عملية تشاركية وغير مركزية.

■ **ثقافة الإبداع (Adhocracy culture):** تتصف باللامركزية واللامرسمية، وتركز على الابتكار والمخاطرة والابداع، وقوتها تتمثل في السرعة والمرونة والقدرة على التكيف، لذا تسود الثقافة الإبداعية عادة صناعة البرامج والسينما مثلاً، فالتحدي الأكبر في هذه المؤسسات هو إنتاج منتجات وخدمات إبداعية والتكيف السريع مع الفرص الجديدة.

تتصف القيادة في هذه الثقافة بالبصيرة والابتكار والمخاطرة، التجريب، التركيز على المعارف والخدمات والمنتجات الجديدة، الاستعداد للتغيير والتصدي للتحديات، أما التركيز الاستراتيجي لهذه الثقافة فيكون نحو النمو والحصول على الموارد الجديدة والتغيير، ففي هذه الثقافة النجاح يعني إنتاج منتجات وخدمات فريدة.

والثقافات الأربعة مبنية تبعاً لأبعاد تصنيفها في الشكل أدناه.

الشكل رقم (07): أنواع الثقافة التنظيمية حسب (Quinn & Cameron)

		مرونة وحرية			
التركيز الداخلي والتكامل	ثقافة القبيلة	ثقافة الإبداع	ثقافة السوق	ثقافة الهرمية	التركيز الخارجي والتميز
	التوجه: تعاوني النمط القيادي: مراقب، ناصح ويتركز على بناء الفريق القيم السائدة: الالتزام، الاتصالات، التطوير، التنمية البشرية معيار الفعالية: تطوير مشاركة الأفراد يحقق الفعالية	التوجه: ابداعي النمط القيادي: مبتكر، مخاطر، يمتلك رؤية القيم السائدة: مخرجات مبتكرة، التغيير. معيار الفعالية: الموارد الجديدة هي التي تحقق الفعالية	التوجه: تنافسي النمط القيادي: صلب، منافس قوي، منتج. القيم السائدة: الحصة السوقية، تحقيق الهدف، الربحية معيار الفعالية: التنافس بقوة والتركيز على الزبائن يحقق الفعالية	التوجه: رقابي النمط القيادي: منسق، منظم، مراقب القيم السائدة: الفعالية، احترام التوقيت، الاتساق والانتظام، توحيد طرق العمل	
		الاستقرار والسيطرة			

Source : Kim S. Cameron & Rebert E. Quinn, *diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*, revised edition, the Jossey-Bass & Wiley imprint, USA, 2006, p 46.

يوضح الشكل أعلاه أنواع الثقافة التنظيمية التي تمت الإشارة إليها أعلاه، من ثقافة القبيلة وثقافة الإبداع اللتين تتصفان بالمرونة والحرية بينما تختلفان في كون الأولى تركيزها داخلي في حين الثانية تركيزها خارجي، أما بالنسبة لثقافة السوق والثقافة الهرمية فيسودهما الاستقرار والسيطرة ويعد التركيز الخارجي مميزاً للأولى في حين التركيز الداخلي هو ما يميز الثقافة الهرمية، كما أن لكل نوع من الثقافة خصائص تميزها عن الأخرى وذلك من حيث التوجه، النمط القيادي، القيم السائدة ومعايير الفعالية وذلك تبعاً لتموقع كل ثقافة على المحورين المعتمد عليها في التقسيم.

من خلال عرض نماذج الثقافة التنظيمية لكل من (Harrison)، (Denison)، (Deal & Kennedy) و (Quinn & Cameron) يمكن القول أنه وعلى الرغم من اختلاف أسماء الثقافات التي أوجدها كل باحث، إلا أن الأسس المعتمدة لتقسيمها تبقى مشتركة، إذ نجد النماذج الأربعة ركزت على بعدين أساسيين للتقسيم هما مدى تركيز الثقافة بخصائصها ومميزاتها على داخل المؤسسة مقابل خارج المؤسسة، ومن جهة أخرى مدى تكيفها ومرونتها مقابل الميول إلى الاستقرار.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

يتم وصف المعرفة بأنها الأجزاء غير المرئية من المؤسسة في صورة أصول غير ملموسة، تشبه في ذلك جذور الشجرة التي يجب رعايتها من أجل جني الثمار، وتحقق هذه الرعاية بموجب تغذية مصدر القوة ومحرك النجاح وبديل الموارد التقليدية من خلال إدارة فعالة للمعرفة القيمة التي تتحقق من خلال عدة مراحل وتوفر مختلف متطلباتها.

ومن أجل التعرف على الإطار الفكري لإدارة المعرفة خصص هذا المبحث، الذي سيتم في ثناياه التعرف على معنى إدارة المعرفة من خلال التعريف بها وإظهار أهميتها ليتم التعرّيج على العمليات المتعلقة بها، وكذلك التعرف على أهم متطلباتها.

المطلب الأول: تعريف إدارة المعرفة وأهميتها

من أجل التمكن من فهم ماهية إدارة المعرفة ومضمونها، سنحاول من خلال هذا المطلب إدراج مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة وتوضيح أهمية القيام بإدارة المعرفة في المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة

قبل التطرق لتعريف إدارة المعرفة سنعرّج على تعريف المعرفة التي ورد لها العديد من التعاريف نذكر منها:

- المعرفة هي "اعتقاد صحيح مبرر" (*Justified true belief*)¹. رغم كون هذا التعريف الذي قدمه *Nonaka* مختصراً إلا أنه يحمل دلالات عميقة عن وصف المعرفة بكونها اعتقاد، أي اعتبار المعرفة أفكار شخصية كامنة في ذات الشخص توحى بمعنوية المعرفة وصعوبة تحديدها مع التركيز على أهمية مبررات المعرفة من أجل مصداقيتها.
- المعرفة هي "مزيج سائل من الخبرة المؤطرة، القيم، المعلومات السياقية (*contextual information*)، والخبرات المفيدة التي توفر اطاراً للتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة. تنشأ وتطبق في عقول أصحاب المعرفة، في المنظمات، وغالباً ما يتم تضمينها ليس فقط في المستندات أو المستودعات ولكن أيضاً في الروتين التنظيمي، العمليات، الممارسات والمعايير"². لقد أوضح هذا التعريف أن المعرفة ليست بسيطة ونقية بل هي مزيج من العناصر، كما تتسم بكونها حدسية مما يصعب التعبير عنها في كلمات أو فهمها بشكل كامل، لأنها موجودة داخل الأفراد فهي تشكل جزءاً لا يتجزأ من التعقيد وعدم القدرة على التنبؤ الذي يتسم به الفرد، مما يضفي على المعرفة صفة المعنوية ويجعل تحديدها في غاية الصعوبة.
- المعرفة "تبدأ كبيانات خام مثل الحقائق والأرقام، وعندما يتم تنظيمها وتصنيفها تتحول إلى معلومات، وتكون تلك المعلومات جاهزة للإستخدام والتبادل في شكل وثائق أو قواعد معلومات، كما أنها قابلة للإسترجاع بسهولة بواسطة تقنيات الإتصال الحديثة، وعندما ترتبط هذه المعلومات بأحكام وقرارات معينة تتضمن حكمة وخبرة وبصيرة العاملين في المنظمة فإننا نطلق عليها مصطلح المعرفة"³. أعطى هذا التعريف وجه الإختلاف بين البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث تستمد المعرفة من المعلومات وتستمد المعلومات من البيانات.
- كما تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الصفات التي تميز المعرفة عن غيرها من موارد المؤسسة الأخرى، ومن هذه الصفات أنها غير ملموسة، نادرة، معقدة وصعبة القياس، حيوية وتزداد بالإستعمال، كما يمكن استخدامها في عمليات مختلفة في الوقت نفسه، وهي مجسدة في الأفراد ولها تأثير واسع المدى على المؤسسة إذ يمكن استعمالها لفترة طويلة مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية طويلة المدى⁴.
- وللمعرفة عدة أنواع لكن تعد كل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية التصنيف الأكثر شيوعاً وتداولاً في الكتابات المتعلقة بالمعرفة، هذا التصنيف قدمه *Michael Polanyi* في الستينات من القرن الماضي في كتابه "المعرفة

¹ Nonaka Ikujiro, *a dynamic theory of organisational knowledge creation*, organisational science, vol 5, N° 1, Informs, feb1994, P 15.

² Davenport Thomas. H and Prusak Lawrence, *working knowledge : How organizations manage what they know*, ubiquity: an ACM IT magazine and forum, vol 2000, Iss August, ACM, New Yourk, 2000, p 4, on website: <https://ubiquity.acm.org/article.cfm?id:348775>, viewed at: 16/10/2015.

³ Irma Becerra-Fernandez And Rajiv Sabherwal, *Knowledge Management : Systems And Processes*, M.E Sharpe, New York, 2010, P 19.

⁴ Gilles Balmisse, *guide des outils du km*, Vuibert, paris, France, 2005, p 3 .

الشخصية¹، وأبرز أهميته *Ikujiro Nonaka* في دراسته عن الشركات الخالقة للمعرفة عام 1991 في مجلة *Harvard Business*².

تشير المعرفة الظاهرة إلى إمكانية التعبير عنها بالألفاظ أو إيجادها في الوثائق وبرامج الحاسوب وتحويلها للآخرين بسهولة³.

على العكس من ذلك تعد المعرفة الضمنية غامضة وليس من السهل التعبير عنها، وقد دلت عليها *Polanyi* بقوله " المعرفة الضمنية هي أنك تعرف أكثر مما تستطيع أن تتكلم"⁴. فهي معرفة خاصة يمتلكها عدد محدود من الأفراد وليست سهلة التحول للآخرين.

وفي هذا الصدد أشار كل من *Takeuchi & Nonaka* أن تقسيم المعرفة إلى ظاهرة وضمنية يمكن أن يكون تقسيما ناقصا للمعرفة⁵، كون المعرفة الضمنية والصريحة ليستا منفصلتين لكن متبادلتين ومتممتين لبعضهما. والمعرفة متغيرة في نوعها لكونها غير ساكنة ولا ثابتة، بل تتغير وتتطور خلال حياة المؤسسة، إذ يمكن أن تتحول المعرفة الضمنية الموجودة إلى معرفة صريحة جديدة والمعرفة الصريحة الحالية إلى معرفة ضمنية جديدة، أو تتحول المعرفة الصريحة الموجودة إلى معرفة صريحة جديدة والمعرفة الضمنية الموجودة إلى معرفة ضمنية جديدة⁶.

- تعريف إدارة المعرفة

تتجلى الطبيعة المرنة لمفهوم إدارة المعرفة في تنوع المقاربات المستخدمة من طرف الكتاب، إذ قدموا تعريفات مختلفة لإدارة المعرفة انطلاقا من وجهات نظرهم، فمثلا البعض ركز على الجانب العملي بينما آخرون أولوا اهتماما بالجانب المفاهيمي في حين فضل آخرون التفسير البشري. وهذا ما أوجد عدد من التعاريف لها، وسوف نورد أربع تعريفات من منظور مختلف: التعريف الموجه بالمنفعة، التعريف العملي، التعريف الوظيفي والتعريف الاقتصادي⁷.

■ **التعريف الموجه بالمنفعة:** تعرف إدارة المعرفة حسب هذا التوجه كما يلي: " إمتلاك المعرفة الصحيحة في المكان الصحيح وفي الوقت المناسب وبالشكل الصحيح"⁸. لقد ركّز هذا التعريف على المنافع والفوائد المحققة من إدارة المؤسسة لمعرفتها، والمتمثلة في توفير المعرفة الدقيقة لمن يحتاجها ومتى يحتاج إليها وأين يحتاجها وكما يريدتها، وبهذا يتخلص من عناء البحث وإعادة دورة البحث عن المعرفة في كل مرة يحتاجها.

¹ Look to : Michael Polanyi, *personal knowledge*, towards a post-critical philosophy, Routledge & Kegan Paul Ltd, London, 1962.

² Ikujiro Nonaka, *the knowledge-creating company*, Harvard business review, vol 69, N° 6, November-december 1991, p 96 – 104.

³ William R. King, *knowledge management and organizational learning*, annals of information systems, N° 4, springer science + business media, 2009, P 4.

⁴ Heng-Li Yang, *knowledge sharing in an organization technological for costing and social change*, N°75, Elsevier, 2008, p 1129 – 1130.

⁵ Ibid, p 1130.

⁶ Jatinder N. D Gupta et al, *an over view of knowledge management, knowledge management: concepts, methodologies and applications*, Sandiego State university, edition of information science reference, Hershey, New York, 2008, p 4.

⁷ Jean – Yves Prax, *le manuel du km, une approche de 2^{ème} génération*, Dunod, Paris, 2003, p 22 – 23.

⁸ Filemon A. Uriarte, JR, *introduction to km*, national academy of science and technology, government of Japan, 2008, p 13.

■ **التعريف العملياتي:** حسب ما جاء به كل من نوناكا وتاكوشي (Nonaka & Takouchi) فإن إدارة المعرفة هي "قدرة المنظمة على خلق المعرفة الجديدة ونشرها في جميع أنحاء المنظمة وتجسيدها في المنتجات والخدمات والإجراءات"¹. من خلال هذا التعريف تعتبر إدارة المعرفة أداة لصنع المؤسسات الخلاقة للمعرفة، من خلال منحها القدرة على خلق معرفة جديدة يتم تجسيدها في العمليات والإجراءات والمخرجات من منتجات وخدمات.

■ **التعريف الوظيفي:** عرفت إدارة المعرفة على أنها: "العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة، حيث يتم اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كإتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الإستراتيجي"². في هذا التعريف إشارة إلى مراحل إدارة المعرفة متمثلة في صنع المعرفة سواء من خلال توليدها أو تحصيلها، وكذلك مرحلة التنظيم والتبويب لهذه المعرفة حتى يتسنى تحديد الأهم منها من أجل نشرها واستخدامها للإستفادة منها في مختلف الأنشطة الروتينية والإستراتيجية.

■ **التعريف الإقتصادي:** "إدارة المعرفة هي العملية التي من خلالها تولّد المنظمات قيمة من أصولها الفكرية والمعرفية"³. من وجهة نظر اقتصادية فإن إدارة المعرفة تمكن المؤسسات من خلق قيمة ملموسة من خلال إدارتها واستغلالها لأصولها المعرفية ذات الطابع غير الملموس.

تأسيساً على التعاريف السابقة يمكن القول عن إدارة المعرفة بأنها عملية منهجية تهدف إلى اكتساب المعرفة وتنظيمها وتقاسمها لتحقيق الإستفادة منها، وذلك بتوجيه جهود العاملين بالمؤسسة واستخدام مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات والإتصال من أجل تحقيق الإنتفاع من المعارف التي تملكها.

الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة

يقول ولتر ويستون رئيس مجلس إدارة Citibank "إن المعرفة والمعلومات عن المال أصبحت تساوي المال نفسه". فالمعرفة هي رأسمال قد يحدد القيمة الفعلية للمؤسسة مستقبلاً، لذا تكتسي إدارتها أهمية بالغة، واستناداً إلى استبيان أجرته الجمعية الأمريكية للإدارة سنة 1999 تبين أن 79% من مدراء الشركات يجمعون أن إدارة المعرفة كانت ضرورة لنجاح شركاتهم⁴؛

¹ Caroline de Brun , *ABC of knowledge management* , first edition, national library of health, 2005, P 5.

² بدروني هدى، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءتها، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 4.

³ Filemon A. Uriarte JR, *op.cit*, p 13.

⁴ فريد كورتل وآخرون، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد، بحث مقدم إلى المؤتمر العملي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 - 38 أبريل 2004، ص 5.

كما تساهم إدارة المعرفة بشكل مباشر في رفع أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال تعريف إدارة تلك المؤسسات بماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف¹. كما تبرز أهمية إدارة المعرفة في سعيها لتطبيق المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ ليتم الاستفادة منها بشكل فعلي.

وقد بيّن Bergeron أهمية المعرفة من خلال فوائدها الكمية والنوعية.²

حيث تتمثل المنافع الكمية في:

- تحقيق وفرة بالتكاليف وتحسين النتيجة النهائية؛
- زيادة الحصة السوقية وقيمة المؤسسة ورفع القدرة على الاحتفاظ بالعملاء؛
- تحسين قيمة الأسهم وتقليل تكلفة المبيعات.

أما المنافع النوعية فهي:

- إدارة أفضل للأفكار وتقليل احتمال مغادرة الموظفين لعملهم؛
- زيادة تمكين عمال المعرفة وزيادة إنتاجيتهم ورفع مستوى الإبداع؛
- زيادة رضا وولاء المستهلك والتعاون مع العملاء وزيادة التفهم لإحتياجاتهم؛
- تعزيز القدرة على قيادة السوق، ورضا حاملي الأسهم والموظفين ذوي المعرفة؛
- زيادة الثبات التنظيمي، وإحداث تغييرات إيجابية في المناخ التنظيمي.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

اختلف الباحثون فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة. فالبعض يصنفها إلى ثلاث عمليات بينما يتوسع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك. ولغرض التعرف على أهم تلك العمليات تم انتقاء عدد من التصنيفات حسب ما هو موضح في الجدول الموالي.

1 قتيبة صبحي أحمد وآخرون، أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، بحث مقدم إلى المؤتمر العملي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 - 38 أبريل 2004، ص 4.

² Bergeron Bryan, *essentials of km*, John Wiley & Sons, Inc, Canada, 2003, p 154 - 155.

الجدول رقم (01): عمليات إدارة المعرفة حسب بعض الباحثين والكتاب

العمليات	الكاتب
بناء المعرفة - تخزين المعرفة - نقل المعرفة - تطبيق المعرفة	Wiig (1993) ¹
اكتساب المعرفة - تنقية المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - استرجاع المعرفة	Mayer and Zack (1996) ²
خلق المعرفة - تخزين المعرفة - تحويل المعرفة - تطبيق المعرفة	Alavi. M & Leinder.D(2001) ³
خلق المعرفة - حفظ المعرفة - تحويل المعرفة	Argote l (2003) ⁴
اكتساب المعرفة - نشر المعرفة - الاستجابة للمعرفة	Darroch J (2003) ⁵
اكتساب المعرفة - نشر المعرفة - استخدام المعرفة	Dalkir. K (2005) ⁶
اكتساب المعرفة - تنقية المعرفة - تخزين المعرفة - نشر المعرفة - استرجاع المعرفة	Jatinder. N. D et al (2008) ⁷

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على المراجع الموضحة أدناه.

من خلال الجدول يتضح تباين في العمليات المتبناة من قبل كل باحث من حيث العدد في الغالب، لكن أغلبها تشترك في المراحل التالية: اكتساب المعرفة، نشرها واستخدامها، والتي سيتم اعتمادها في هذه الدراسة. يقول Mc Elroy إن الغرض الأساسي من إدارة المعرفة هو توفير المعرفة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب⁸. ولأجل تحقيق ذلك فإن الأمر يتطلب اكتساب المعرفة، نشرها واستخدامها.

■ **اكتساب المعرفة:** عملية اكتساب المعرفة تتضمن نشاطات الحصول على المعرفة وتحليلها وتركيبها وتقييمها وتنظيمها⁹، ويتم اكتساب المعرفة إما من البيئة الخارجية من خلال تعيين الأفراد أو اكتساب الشركات، كما يمكن تحصيلها عن طريق التعلم من مصادر خارجية (مثل: الكتب، بحوث دراسات السوق، التجارب والخبرات)¹⁰، أما على المستوى التنظيمي فيمكن للمؤسسة تحصيل المعرفة من الوثائق والتقارير الخاصة بها ومشاريع البحث والتطوير. فعملية اكتساب المعرفة تتأتى من مصادر مختلفة على المؤسسة أن تكون على دراية بها، فعلى الصعيد الداخلي يمكن

¹ Wiig Karl M, **km foundation : thinking about thinking how people and organisations create, represent and use knowledge**, schema press, USA, 1993, p54.

² Jawad Kayni and Qamar Zia. M, **the analysis of knowledge, knowledge management and knowledge management cycles: a broad review**, international journal of academic research in economics and management sciences, vol 1, N° 6, hrmars, 20012, p 154.

³ Maryam Alavi and Dorothy E. Leinder, **knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues**, MIS Quarterly, vol 25, N° 1, published by management information systems research center, university of Minnesota, march 2001, p 116 - 122.

⁴ Argot. l et al, **managing knowledge in organisations : an integrative framework and review of emerging themes**, management science, vol 49, N° 4, 2003, p571 - 582.

⁵ Darroch Jenny , **developing a measure of knowledge management behaviors and practices**, journal of knowledge management ,vol 7, N° 5, 2003, P 41 - 54.

⁶ Dalkir .k, **knowledge management in theory and practice**, elsevier, USA, 2005, p 77 - 145.

⁷ Jatinder .N .D Gupta et al, **an overview of knowledge management**, encyclopedia of km, information science reference, New York, USA, 2008, p 5.

⁸ Mc Elroy, **the new km : complexity, learning and sustainable innovation**, butter worth - heinemann, USA, 2002, p

⁹ Max Evans et al, **a holistic view of knowledge life cycle : the km cycle model**, the electronic journal of km, vol 12, N° 2, p 92.

¹⁰ أكرم محسن الياسري وأخرون، مرجع سابق، ص 56.

اكتساب المعرفة من الأفراد العاملين بها وذلك بالتعرف على اتجاهاتهم، وكذا من خلال مختلف نظم التقارير خاصة المالية منها، أما على الصعيد الخارجي فتكتسب المعرفة من خلال جذب أفراد مدربين وذوي المهارات وكذا من السوق خاصة ما تعلق بزبائنها ومنافسيها¹.

وتمتد عملية اكتساب المعرفة إلى تحليل ما تم الحصول عليه من المصادر المختلفة وذلك بإعادة تركيبها وتقييمها وتنظيمها واستخراج المعاني والقيم لإيجاد المعرفة الكامنة المحتملة ومحاولة اكتشاف العلاقات السببية والتحقق من أن المحتوى صحيح وصالح².

وعملية اكتساب المعرفة لا تتضمن نشاطات الحصول على المعرفة فقط، بل تتعداها إلى خلق معرفة جديدة من خلال التفاعل بين المعرفة الصريحة والضمنية والذي أظهر معالمه *Nonaka* تحت مسمى دورة خلق المعرفة³ مشيراً بذلك إلى أربع مراحل يتم من خلالها هذا التفاعل بين نوعي المعرفة وهي⁴:

– **التنشئة (Socialization)**: تتضمن تقاسم المعرفة الضمنية بين الأفراد من خلال الأنشطة المشتركة والتفاعل والاحتكاك الدائم بينهم وعلاقات تبادل الخبرات والمعارف والمهارات الفنية.

– **التجسيد (Externalization)**: أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال عملية الاتصال التي تستخدم اللغة في الحوار والتفكير الجماعي، ويتم تشجيع عملية التجسيد عن طريق عاملين، الأول المتعلق بفنيات تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة من خلال تقنيات مساعدة للتعبير عن الأفكار مثل الصور، الكلمات، المفاهيم والأشكال. أما العامل الثاني فيتعلق بتحويل المعرفة الضمنية المتعلقة بالزبائن أو الخبراء إلى معرفة صريحة.

– **الدمج (Combination)**: يتضمن تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى من خلال الإتصال وعمليات الدمج.

– **التفاعل الداخلي (Internalisation)**: تتضمن تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية جديدة عن طريق عملية التعلم والإطلاع على المعرفة الموجودة التي يجوزها فريق العمل أو المتواجدة داخل المؤسسة.

والشكل الموالي يوضح المراحل الأربعة لنموذج خلق المعرفة (SECI).

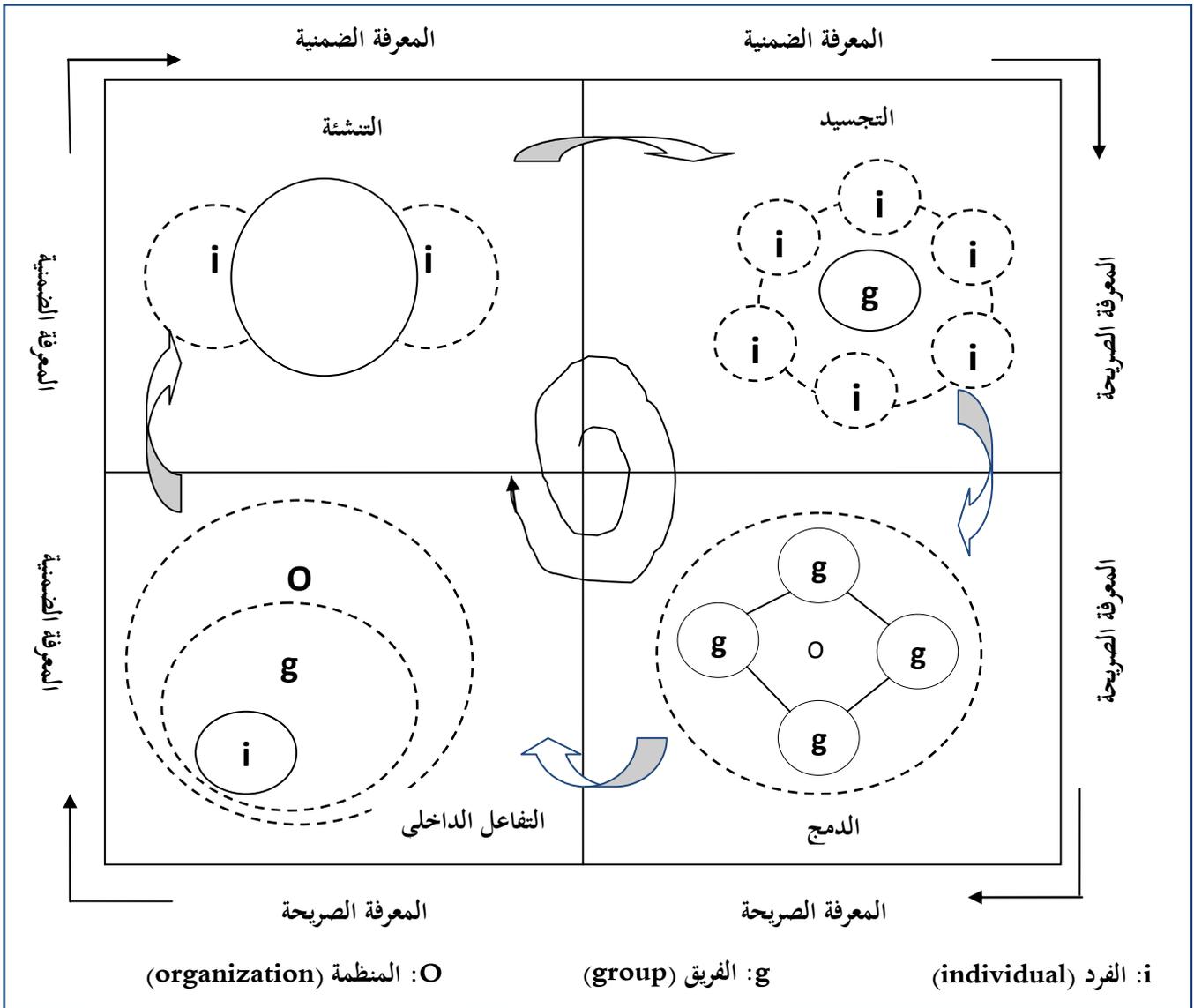
¹ Darroch Jemy , *developing a measure of knowledge management behaviors and practices*, op.cit, P 45.

² Max Evans et al, op.cit. p 92.

³ Nonaka Ikujiro, *a dynamic theory of organisational knowledge creation*, organisational science, vol 5, N° 1, Informs, feb1994, P 15.

⁴ Nonaka Ikujiro and Konno .N, *the concept of « ba » : building a foundation for knowledge creation*, California management review, vol 40, N°3 , 1998, p 42 – 45.

الشكل رقم (08): نموذج خلق المعرفة (SECI)



Source : Nonak. I and konno N, the concept of « ba » : building a foundation for knowledge creation, California management review, vol 40, N° 3 ,spring, 1998, p 43.

يصف نموذج (SECI) التفاعل الديناميكي للمراحل، أين المعرفة الضمنية والصريحة تتحول وتتبادل لتحويل المعرفة بشكل حلزوني متتابع. إذ يوضح التداخل بين المعرفتين الصريحة والضمنية لإيجاد منظومة معرفية متكاملة في المؤسسة من خلال أربع نماذج أو مراحل، بدءاً بالاندماج الاجتماعي للتمكن من تقاسم المعرفة الضمنية بين الأفراد وعادة ما تكون من خلال تلقين الخبرة من الفرد الذي يملكها للطرف الآخر، لتأتي بعدها مرحلة إظهار المعرفة الضمنية من خلال التفاعل بين الأفراد في الفريق والتركيز في ذلك على الحوار للوصول إلى تبادل الخبرات، وبهذا يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، ومن ثم تأتي خطوة التبادل المعرفي التي تسهم في نقل المعرفة الصريحة بين الفرق، ويتم تحقيق ذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإنشاء قواعد البيانات وتسهيل الإطلاع عليها من

أجل الوصول إلى المعرفة المطلوبة والاستفادة منها، وأخيراً لا بد من التفاعل الداخلي حيث يتمكن الفرد من تحويل المعرفة الصريحة التي حصل عليها إلى معرفة ضمنية خاصة به من خلال أثر الخبرة التي يكتسبها عن طريق التجريب أو المحاكاة.

■ **نشر المعرفة:** يمكن أن تكون المعرفة المتقاسمة ضمنية أو صريحة أو مزيج بينهما، فحينما يعمل حربي ماهر على تنمية مهارات متعلم لديه فهو بصدد تحويل معرفة ضمنية، أمّا في حالة قيام طبيب بإرسال وثائق بحثية في ميدان الطب إلى شركة معينة فهو يقوم بتحويل المعرفة الصريحة، وإذا بيّن مستشار تخطيط موارد المؤسسات لمستخدم النظام المحتمل كيفية استعمال أدوات وجداول هذا النظام فهو يقوم بتحويل مزيج من المعرفة الضمنية والصريحة¹. وتعد عملية نشر المعرفة عملية مهمة لأنه بدونها يستلزم حل مشكلة أو الحاجة إلى مهارة تشغيلية إعادة خلق المعرفة المرغوبة في كل مرة².

ونشر المعرفة هو محور التعلم الذي يعد أساس التقدم، ويتطلب تحقيق فعالية هذه العملية ترتيبات تنظيمية وثقافة تنظيمية مساندة لنشرها وتقاسمها في أرجاء المؤسسة³، إضافة إلى اعتماد وسائل متنوعة لنشرها وإيصالها لمختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة مثل: استخدام الأنظمة التكنولوجية كالإنترنت، وكذا التفاعل الاجتماعي مثل: علاقات التعلم وجلسات العصف الذهني واستشارات زملاء العمل، كما يمكن نشر المعرفة من خلال المكتبات الرقمية وأنظمة قواعد المعلومات والإنصالات المكتوبة، كما يجب أن تتضمن المعرفة التي يتم نشرها المعلومات التسويقية المرتبطة بالقضايا التسويقية والزبائن بالإضافة إلى المعرفة عن العمل⁴.

ونجاح عملية نشر المعرفة يتوقف على عدة عوامل منها: الثقة المتبادلة بين الأفراد العاملين، مدى التفتح والتقبل لأفكار الآخرين، بالإضافة إلى توفير الوسائل التكنولوجية المساعدة على التقاسم الفوري للمعارف. وتحقيق التقاسم المعرفي لا يكفي بل يجب السهر على استخدامها وذلك بإدماج المعرفة في تصميم الأعمال وخطط الأداء وتحديد مهام العاملين والعمل الدائم على تنميتها وتحديثها.

■ **استخدام (الإستجابة) المعرفة:** تساهم المعرفة بشكل مباشر في أداء المؤسسة حينما يتم استعمالها لإتخاذ القرارات وأداء المهام⁵. ويمكن التمييز بين ثلاث آليات لإستخدام المعرفة هي: التوجيهات، الروتين و فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً. ويقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء، أمّا الروتين فيشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات

¹ Williams R. King , *knowledge transfer*. encyclopedia of km, information science reference, New York, USA, 2008, p124.

² Idem.

³ Idem.

⁴ Darroch Jenny , *developing a measure of knowledge management behaviors and practices*, op.cit, P 41 – 54.

⁵ Irman Becerra -Fernandez. And Rajiv Sabherwal, op.cit, p 45.

تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الإتصال بالآخرين، أما الآلية الثالثة فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأئها، وفي هذه الآلية تتولى الفرق ذات المعرفة والتخصصات المطلوبة حل المشكلات¹.

وترى *Darroch* أن الاستجابة (استخدام) للمعرفة في المؤسسة تكون في خمسة حقول هي: الإستجابة للزبائن، الإستجابة للتكنولوجيا، الإستجابة للمنافسين واستخدام المعرفة لتكون أكثر مرونة وإستغلالاً للفرض وأيضاً في تطوير وظيفة التسويق².

بالرغم من أهمية دورة عملية إدارة المعرفة من أجل تحقيق التميز للمؤسسة، إلا أن تطبيق المراحل المتضمنة فيها يعد أمراً في غاية الصعوبة نظراً للمعوقات التي تحول دون ذلك، ومنها ما أشار إليه الإحصاء الذي أجرته شركة *KPMG*، الذي يبين أن العوائق الرئيسية لإدارة المعرفة في المؤسسات تتمثل في تغيير السلوك بنسبة 56%، وفي دراسة أخرى تمت الإشارة إلى أن 61% من المستجوبين أكدوا أن المشكل هو خلق ثقافة تبادل ومشاركة المعرفة³، لهذا يعتبر توفير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ضرورياً لأجل إنجاح مراحل إدارة المعرفة في المؤسسة.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يقول *Wong & Aspinwall* أن أحد أسباب فشل المنظمات في مساعيها لتحقيق الإستغلال الأمثل لإدارة المعرفة هو إفتقارها إلى بنية تحتية لتطبيق إدارة المعرفة أو لا يتوفر لديها المتطلبات الأساسية لتطبيقها⁴. إن نجاح إدارة المعرفة يعتمد على توافر مجموعة من العناصر التي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها، نذكر منها⁵:

■ **الهيكل التنظيمي:** مما لاشك فيه أن الهيكل التنظيمي يعد من المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، كونه الراسم لخطوط السلطة والمحدد للمسؤوليات وآليات الإتصال، وتعد الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الإتصالات وقدرتها على الإستجابة للمتغيرات الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة.

ومما يدل على أهمية الهيكل التنظيمي حالة شركة *Semi-conducteur National* التي تعمل في مجال التكنولوجيا، حيث في عام 1991 كانت تعاني تعثراً، إذ وصل حجم خسائرها إلى 150 مليون دولار في العام،

¹ Martensson Maria, *a critical review of knowledge management as a management tool*, the journal of knowledge management, vol 4, N° 3, 2000, p 211.

² Darroch Jemy, *developing a measure of knowledge management behaviors and practices*, op.cit, P 47.

³ فريد كورتل وآخرون، مرجع سابق، ص 9.

⁴ Wong .K. Y and Aspinwall .E, *km implementation frameworks: a review*, knowledge and process management, vol 11, N° 2, wiley interscience, 2004, p 93 – 104.

⁵ مكي علي عبد ربه زبيدي، *إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الموارد البشرية*، مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الأول، ديوان الموظفين العام، فلسطين، 2009، ص 13- 14.

وكانت تتمتع بمركزية شديدة وبهيكل تنظيمي هرمي، وكان من مشاكل الشركة أن المعلومات لا يتم تداولها ومشاركتها في الشركة. ولحل هذه المشاكل، تم تعيين قيادة جديدة للشركة قررت التركيز على إدارة المعرفة. وبعد أقل من 4 سنوات، تحسّن 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.

■ **الثقافة التنظيمية:** يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الإستمارة في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسة، وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المؤسسات، ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

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 المؤسسة. كما قامت إدارة شركة *Semi-conducteur National* بتنظيم ورش عمل لخلق وتنمية ثقافة تنظيمية تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين.

■ **القيادة:** القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، حيث القائد هو الذي يتولى تصميم إستراتيجية إدارة المعرفة وتنظيمها وتنفيذها فضلاً عن كونه معلماً ومشرفاً ومدرباً وقُدوة للآخرين. وتتوقف فعالية القيادة في تحقيق التطبيق الجيد لإدارة المعرفة على النمط القيادي السائد في المؤسسة، هذا الأخير الذي يجب أن يكون ديمقراطي وتشاركي ويفتح المجال لتبادل الآراء والمعارف بين مختلف العمال في المستويات الإدارية¹.

■ **تكنولوجيا المعلومات:** لتكنولوجيا المعلومات دوراً جوهرياً في تطبيق إدارة المعرفة، حيث ترى الباحثة *De brun* بأن التكنولوجيا تقدم الدعم اللازم لإدارة المعرفة من خلال إتجاهين هما²:

- تتيح إمكانية للأفراد لتنظيم، تخزين والوصول إلى المعرفة الصريحة محكمة البناء مثل المكتبات الإلكترونية وقواعد البيانات؛

- تساعد في إتصال الأفراد مع بعضهم لمشاركة المعرفة الضمنية وذلك من خلال الفيديو ومواقع التواصل الاجتماعي.

¹ محمد صالح وآخرون، دور القيادة في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 11-16.

² *Caroline de Brun, op, cit, p 8.*

وفي بحث أجراه المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية تبين أنه مع الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات، أصبح بالإمكان معالجة أغلب المشاكل التي كانت تعرقل تطبيق إدارة المعرفة وتساعد على بناء نظم إدارة المعرفة في العمليات التشغيلية كما وتعتبر تكنولوجيا المعلومات من بين أهم الوسائل المساعدة على تواصل الأفراد¹.

المبحث الثالث: أداء المؤسسة

يعتبر الأداء مؤشرا هاما لمعرفة اتجاه سير نشاط المؤسسة سواء ايجابا أو سلبا، ومدى تحقيقها للأهداف الموضوعية، ولهذا فالإهتمام بتحديد مفهومه وحدوده بدقة وكيفية قياسه تعتبر نقطة في غاية الأهمية والتي تفضي إلى نتائج دقيقة ومعبرة عن الواقع الحقيقي للمؤسسة، بما يمكنها من اتخاذ القرارات الصائبة لتصحيح أو تحسين مسارها. وقد يكون المجال واسعا وغامضا أيضا عند الحديث عن المفاهيم والحدود والقياس للأداء، النابع من تعدد وجهات النظر والتخصصات وتطور الأفكار مصاحبة للتحديات الجديدة التي تفرض على المؤسسات. ولهذا سنحاول خلال هذا المبحث التطرق لبعض العناصر الأكثر أهمية في تحديد ماهية أداء المؤسسة وهذا فيما سيلمُّ به المبحث من تعريف أداء المؤسسة في المطلب الأول، قياس أداء المؤسسة في المطلب الثاني وأدوات قياس الأداء في المطلب الثالث.

المطلب الأول: تعريف أداء المؤسسة

يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع دون أن يحظى بالإجماع على تعريفه، ما يعكس تعدد معانيه "polysémiques"². وبالعودة إلى أصله نجد أن كلمة الأداء جاءت من اللغة اللاتينية "performance" واستخدمت في اللغة الإنجليزية « to perform » بمعنى إنجاز عمل أو تحقيق النتائج. ويرجع أصل استخدام هذا المصطلح إلى ميدان سباق الخيل للتعبير عن نتائجه³. واستعمال هذا المصطلح في مجال التسيير بقي يحمل هذا المعنى الذي يشير إلى النجاح وتحقيق الأهداف والمنافسة.

ومن بين التعاريف الواردة بشأن أداء المؤسسة نذكر :

- عرّف الأداء بمعناه الواسع على أنه: "تحقيق الأهداف التنظيمية"⁴.

- عرّف Bourguignon الأداء على أنه " تحقيق الأهداف التنظيمية، بغض النظر عن طبيعة وتنوع هذه الأهداف، ويمكن فهم هذا التحقيق بالمعنى الضيق للكلمة (نتيجة، حصيلة)، أو بالمعنى الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتيجة"¹. كما تؤكد أيضا أن الأداء جوهريا لا وجود له ولكنه يمثل ما يتم القيام به.

¹American productivity and quality center, successfully implementing knowledge management, 2000, p10. On website: www.provideredge.com/.../km.../Successfully_Implementing_KM_APQC. viewed at: 20/11/2015.

²Annick Bourguignon, sous les pavés la plage...ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance, comptabilité- contrôle- audit, vol 3, N° 1,1997, p 90 - 91

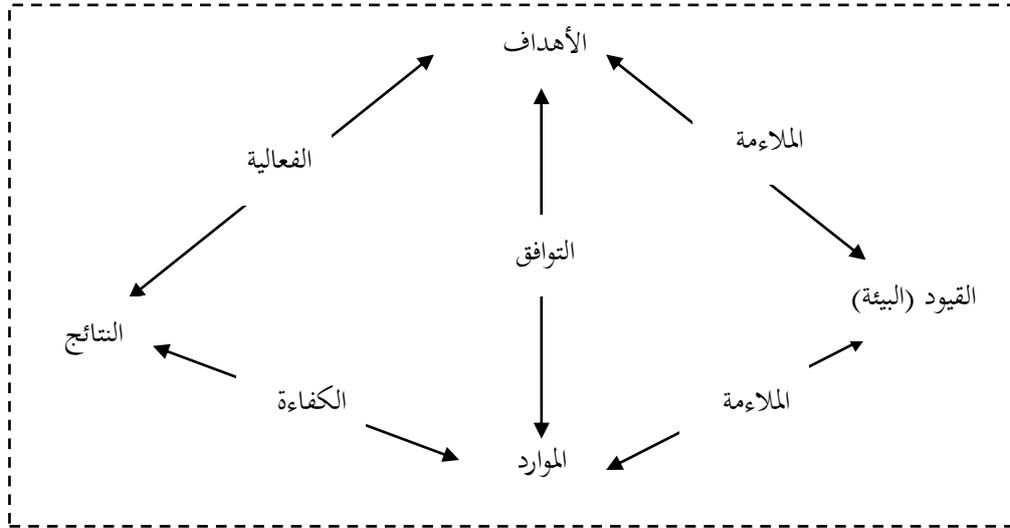
³ Alain Marion et al, diagnostic de la performance de l'entreprise, Dunod, Paris, 2012 , P 2.

⁴ Brigitte Doriath et Christian Goujet, gestion provisionnelle et mesure de la performance, 5^{eme} édition, Dunod, Paris, 2011, p174.

- يرى Bouquin أن مفهوم الأداء يرتبط بثلاثة أبعاد هي : الإقتصاد، الكفاءة والفعالية².
حيث يعني الإقتصاد القدرة على تحقيق ما هو مطلوب بأقل تكلفة. أمّا الكفاءة فهي القدرة على تحقيق ما هو مطلوب بأقل الموارد الممكنة أي الإستخدام الأمثل للموارد بأقل تكلفة ممكنة، في حين تعبر الفعالية عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة³.

ويمكن إظهار التفاعل بين هذه العناصر المشكلة للأداء من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (09): التفاعل بين عناصر الأداء



Source : Alain Marion et al, diagnostic de la performance de l'entreprise, Dunod, Paris, 2012 , P 2

من الشكل تتضح لنا معالم الأداء الذي يعكس التفاعل بين عدة عناصر مقترن بها مفهومه، إذ تشير الفعالية إلى التطابق بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة فهي تعبر عن درجة تحقيق الأهداف، في حين تربط الكفاءة بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة فهي تشير إلى درجة الإستغلال الأمثل للموارد من خلال المقارنة بين المدخلات المستخدمة والمخرجات المحصلة. يرمز التوافق إلى الإتساق بين الأهداف المسطرة والموارد المخصصة لتحقيقها أما الملاءمة تظهر مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها من خلال الأخذ في الحسبان البيئة وما تفرضه من قيود عند تسطير الأهداف وتخصيص الموارد.

من خلال ما ورد يمكن القول أن الأداء هو العملية والفعل الذي يؤدي إلى النجاح.

¹ Annick Bourguignon, sous les pavés la plage...ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance, op. cit, P 91.

² Henri Bouquin, comptabilité de gestion, economica, 2000, p 14.

³ Idem.

المطلب الثاني: قياس أداء المؤسسة

يعرّف قياس الأداء على أنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة ومدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً"¹.

وللقياس أهمية بالغة، فالمؤسسات التي لا تستطيع قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه وإذا لم تستطع رقابته لا يمكنها إدارته، ودون القياس لا يمكن صياغة قرارات سليمة، وقد أشار كل من ويليام تومسون ولورد كيلفن (William Thompson & Lord Kelvin) إلى أهمية القياس بالقول " حينما تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه، لكن عندما لا يمكنك قياسه والتعبير عنه بالأرقام فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية"².

تكمن أهمية القياس فيما يحققه من عديد الفوائد للمؤسسات، فهو يمكنها من تركيز الإهتمام على ما يجب إنجازه ويحفزها على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أنه يوفر التغذية العكسية حول درجة تحقيق الأهداف، ما يمكن المؤسسة من التحليل وإجراء التعديلات في الوقت المناسب. كما تظهر أهمية قياس الأداء في³:

- الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل؛
- التقييم الذاتي: يستخدم قياس الأداء لتقييم أداء العمليات والتحسينات المطلوب تنفيذها؛
- التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، كفاءة وفعالية العمليات وكذا فرص التحسين؛

- تقييم الإدارة: دون القياس لا يمكن التأكد من أن المؤسسة تحقق قيمة مضافة وأنها تعمل بكفاءة وفعالية. لقد عرف قياس الأداء تطوراً في طبيعة المؤشرات التي يعتمد عليها إذ كانت تعتمد المؤسسات في قياس أدائها على المؤشرات المالية فقط، لكن التطور الذي شهدته بيئة الأعمال أظهرت قصور هذه المؤشرات المالية في قياس الأداء، ولقد أشار انتوني (Anthony) عام 1965 إلى أنه بالرغم من أن نظم الرقابة الإدارية تعتمد أساساً على المؤشرات المالية إلا أنّ استخدام المؤشرات الأخرى التي هي في الأساس معلومات غير مالية مهمة جداً⁴.

¹ طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي ادريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2009، ص 69.

² Paul R. Niven, *balanced scorecard step – by – step: maximizing performance and maintaining results*, John Wiley & Sons, New York, 2002, P 4.

³ عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية – مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة، المنشورة في بحوث وأوراق عمل المؤتمرات: قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 192 – 193.

⁴ Robert.S Kaplan, *conceptual foundations of the balanced scorecard*, Harvard business school, Harvard university, 2010, p 3 – 34.

كما كتب اكلس (Eccles) عام 1991 أنه في غضون الخمس سنوات المقبلة ستقوم المنظمات بإعادة تصميم طرق قياس الأداء فيها¹.

إن عدم كفاية المؤشرات المالية لقياس أداء المؤسسات وظهور عديد الكتابات مثل المشار إليها، التي تؤكد ضرورة اعتماد المؤسسات على المؤشرات أو المقاييس غير المالية إضافة إلى المقاييس المالية، يرجع إلى عدة أسباب، فقد وجه Paul Niven انتقادات إلى نظام القياس المالي بأنه لا يتفق مع واقع الأعمال الحالي الذي لم يعد يركز في خلق القيمة على الأصول الملموسة بقدر ما يركز على المورد البشري والعلاقات مع العملاء والموردين وقواعد المعلومات وثقافة الابتكار والجودة².

كما ذكر Eccles عدة أسباب فرضت على المؤسسات إعادة النظر في المقاييس التي تعتمدها منها³:

- المنافسة وظهور الشركات ذات التكنولوجيا العالية، ما فرض على المؤسسات التحول من معالجة الأرقام المالية كأساس لقياس الأداء إلى اعتبارها واحدة من مجموعة مقاييس أخرى يتم اعتمادها؛
- حركة الجودة الشاملة والبرامج ذات الصلة بها التي فرضت مقاييس أداء جديدة مثل معايير الجودة وخدمة العملاء؛
- تكنولوجيا المعلومات التي كان لها دور حرج في تغيير طرق قياس الأداء نتيجة لظهور البرمجيات وقواعد البيانات ومنظمات تقوم بإنتاج المعلومات بسرعة أكبر وتكلفة أقل.

ومن جهته Kaplan قدم سببا آخر لضرورة تحول المؤسسات من المقاييس المالية فقط في قياس الأداء إلى اعتماد المقاييس غير المالية أيضا، وذلك من خلال ما أورده بخصوص الصعوبات التي تواجه المؤسسات في تضمين الأصول غير الملموسة في ميزانيتها، نظرا لما تواجهه من صعوبات في تحديد قيمتها كون أن الأصول غير الملموسة تأثيرها غير مباشر على الإيرادات والأرباح، فالأصول غير الملموسة تؤثر على النتائج المالية من خلال سلاسل العلاقة (سبب - نتيجة) التي تتضمن عدة مراحل وسيطية، فعلى سبيل المثال عند النظر في سلسلة أرباح إدارة الخدمة نجد⁴:

- الإستثمار في تدريب العاملين يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة؛
- الخدمة ذات النوعية الجيدة تؤدي إلى إرضاء الزبائن بدرجة عالية؛
- إرضاء الزبائن يؤدي إلى زيادة ولائهم؛
- زيادة ولاء الزبائن يولد الإيرادات والأرباح.

¹ Robert G. Eccles, *The performance measurement manifesto*, Harvard business review, vol 69, N°1, January - February, 1991, P 131.

² Paul R. Niven, *op.cit*, p 6-7.

³ Robert G. Eccles, *op.cit*, p 131 - 133.

⁴ Robert.S Kaplan, *conceptual foundations of the balanced scorecard*, loc.cit.

فهذا التشابك والتأثير غير المباشر يؤدي إلى صعوبة فصل القيمة المالية التي تضيفها الأصول غير الملموسة كونها مرتبطة بالعمليات التنظيمية. لذلك من الضروري إعتداد المؤسسة في قياس أدائها على المؤشرات غير المالية من أجل تضمين قيمة مثل هذه الأصول غير الملموسة لتكون نتائج القياس معبرة عن الأداء الحقيقي لأعمالها. وبناء على الإنتقادات الموجهة للأساليب التقليدية في قياس الأداء المعتمدة كما سبق الإشارة على المؤشرات المالية فقط، ظهرت عدة أدوات تزوج بين المؤشرات المالية وغير المالية منها لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الثالث: أدوات قياس أداء المؤسسة

هناك العديد من الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات في قياس الأداء والتي يتم العثور عليها في الأدبيات، إلا أننا سنقتصر على عرض أداتين تعتبران الأكثر شهرة وهما: لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن.

الفرع الأول: لوحة القيادة

يعود استخدام مصطلح لوحة القيادة في مجال الإدارة إلى عام 1932 بفرنسا على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية، ومع آواخر الخمسينيات ودخول مفاهيم التسيير الأمريكية أصبحت لوحة القيادة تعنى بالتقارير إلى أن دخلت عمليات القيادة الخاصة بمتابعة تحقيق الأهداف¹.

وفي لوحة القيادة يقارن المسير مجازا بالطيار أو سائق السيارة، وقد أشار في هذا السياق Fernandez إلى نموذج لوحة القيادة للسيارة، فكما يستوجب وجود لوحة قيادة في السيارة تقدم للسائق كل المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات المناسبة من معرفة مستوى الوقود، سرعة السيارة، حالة الأبواب، الأعطاب، فلا بد من وجود لوحة قيادة بالمؤسسة أيضا².

وقياسا على لوحة القيادة في السيارة فإن لوحة القيادة تعرف على أنها: " أداة للتسيير تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية الأكثر ملاءمة لتمكين المسيرين من التحكم في أداء أعمالهم"³.

فهي تضم مجموعة من المؤشرات التي وضعت بطريقة دورية لتوجيه قرارات وإجراءات المسيرين لتحقيق أهداف الأداء⁴.

وتعتبر أداة لقياس الأداء تسهل التحكم المسبق لنشاط أوعدة أنشطة، فهي تساعد على التقليل من عدم التأكد وتسهل التحكم في المخاطر المتضمنة في اتخاذ القرارات، فهي أداة تساعد في عملية اتخاذ القرار⁵.

¹Annick Bourguignon et al, *balanced scorecard versus french tableau de bord : beyond dispute, a cultural and ideological perspective*, management accounting research, vol 15, N°2, June 2004, p 107- 134.

² Alain Fernandez, *les nouveaux tableaux de bord des managers*, 4^{ème} édition, édition Eyrolles, 2008, P 04.

³ François Girand et al, *contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 2^{ème} édition, Gaulino, Paris, 2004, P 105.

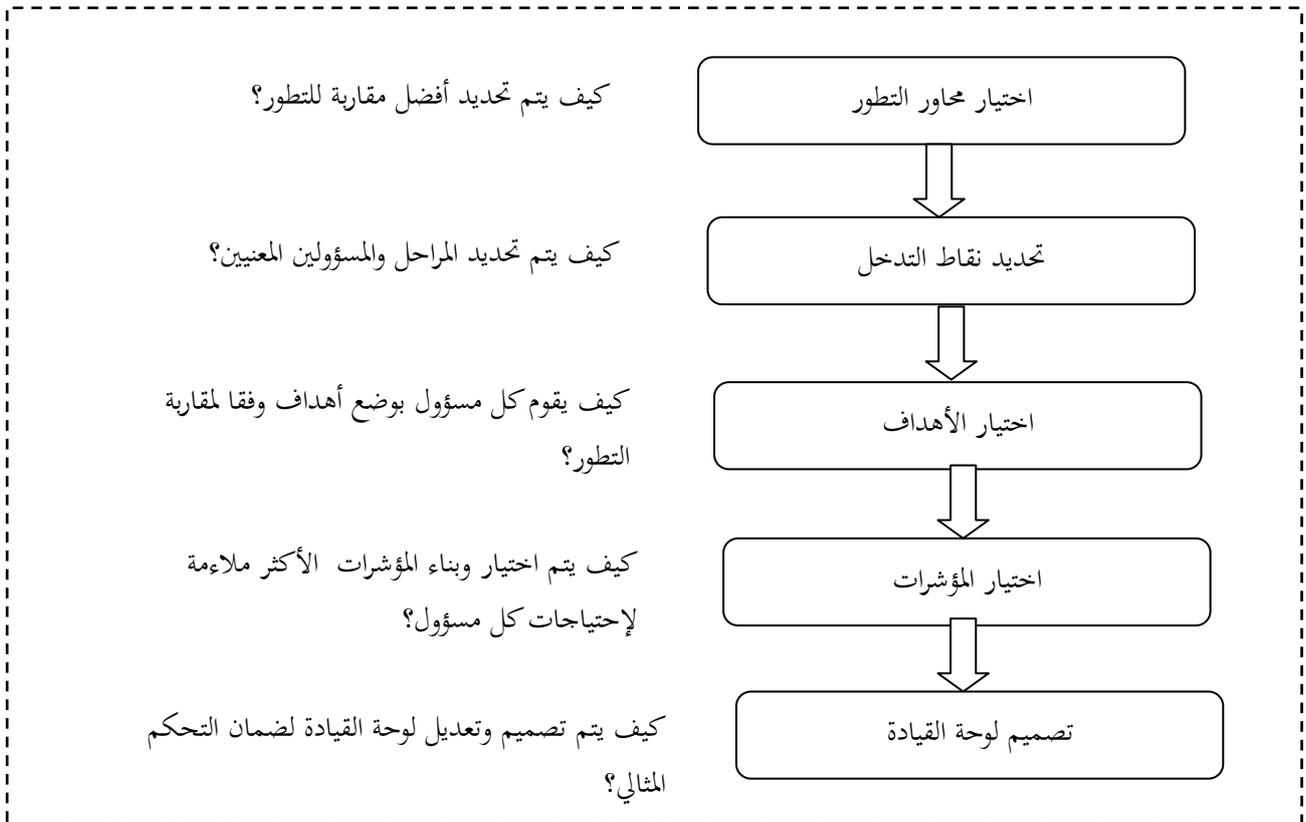
⁴ Drigitte Doriath, *contrôle de gestion*, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p 143.

⁵ Alain Fernandez, *définition et principe du tableau de bord de gestion*, sur le site web : www.piloter.org, consulter le : 26/11/2016.

فلوحة القيادة تتضمن مجموعة من المؤشرات والمعلومات التي تساعد المسؤولين على التعرف على الأداء وإتخاذ القرارات. ويتمثل دورها في¹:

- التقليل من عدم التأكد، فلوحة القيادة توفر أفضل التصورات عن أطر التحكم ما يقلل من حالات عدم التأكد التي تعيق إتخاذ القرارات؛
 - توفير المعلومات الضرورية للمسؤولين في المؤسسة التي يحتاجونها للدفع بأداء المؤسسة مع ضمان الإتساق بين المعلومات؛
 - تسهيل الإتصال بين أعضاء فريق العمل الواحد وبين مختلف المستويات الإدارية، فلوحة القيادة تمثل مرجع مشترك بإعطاء تصورات موحدة عن الوضع ما يسمح بتبادل المعلومات والإتصال؛
 - التحكم في المخاطر، لوحة القيادة توفر أفضل التقديرات حول المخاطر المرتبطة بالقرارات حتى يتمكن متخذ القرار من إمتلاك رؤية واضحة حول المحيط وبالتالي إتخاذ القرار المناسب.
- وحسب Fernandez فإن تصميم لوحة القيادة يتطلب خمسة مراحل أساسية حتى يمكن من خلالها التحكم بالأداء، ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل الموالي.

الشكل رقم (10): مراحل تصميم لوحة القيادة



Source : Alain Fernandez, *L'essentiel du tableau de bord*, 2^{eme} édition, édition eyrolles, Paris, p 19.

¹ Alain Fernandez, *L'essentiel du tableau de bord*, 2 édition, édition Eyrolles, Paris, p 17.

تتمثل مراحل تصميم لوحة القيادة في¹:

- اختيار محاور التطور: تعد أولى خطوات تصميم لوحة القيادة والتي تجيب على السؤال كيف يتم تحديد أفضل مقارنة للتطور من خلال: تحديد المصادر الرئيسية للايرادات بالتركيز على الزبائن والمنتجات، تموقع المؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين، تقييم توقعات الزبائن، تحديد المحاور الأساسية لتموقع المؤسسة بناء على دراسة نقاط قوتها وضعفها مقارنة بمنافسيها، وأخيرا يتم تقييم واختيار أفضل محاور التطور التي يكون لها تأثير على السوق مع الأخذ في الحسبان إمكانية تحمل تكاليف تحقيقها؛
 - تحديد نقاط التدخل: في مرحلة ثانية يتم تحديد العمليات والأنشطة الحرجة المرتبطة بمحاور التطور والتحسين؛
 - اختيار الأهداف: في هذه المرحلة يتم التركيز على إختيار الأهداف القابلة للقياس والتي يمكن تحقيقها وذلك على مستوى كل مسؤول حتى تكون أكثر دقة وواقعية، ومن أجل الإختيار الفعال للأهداف ينبغي أولا تحديد الأهداف الأكثر ملاءمة للوصول إلى النتائج المرغوبة، وثانيا قياس مخاطر الفشل المتوقعة لهذه الأهداف ومن ثم وضع الأنشطة ورصد الموارد التي تمكن من تحقيق هذه الأهداف؛
 - اختيار المؤشرات: تعتبر المؤشرات أدوات التحرك المتعلقة بالمعلومات المهمة والمفتاحية التي تساهم في إعطاء تصور عن الوضع لمتخذ القرار. ومن خصائص المؤشر الجيد أن يقيس الأهداف الموضوعية، يكون ذو مصداقية، سهل البناء، يمكن تحقيقه بتكاليف مقبولة. وفي هذه المرحلة يتطلب الأمر اختيار طريقة عرض المؤشرات في لوحة القيادة لتكون لها دلالات مهما كان شكلها سواء جدول أو منحى أو ألوان؛
 - تصميم لوحة القيادة: تعتبر هذه آخر مرحلة من مراحل إعداد لوحة القيادة والتي يتم فيها تصميم وبناء لوحة قيادة واقعية تساعد على إتخاذ القرارات، من خلال تنظيم وهيكلية المؤشرات المحددة في المرحلة السابقة بطريقة تمكن من إيصال الرسالة وإعطاء الإشارات الصحيحة عن الوضع لمتخذ القرار، عرض التحليل المفصل للمؤشرات المتضمنة وإشاراتها، إذ يجب عرض سلسلة سبب - نتيجة بحيث كل مؤشر في لوحة القيادة يتم ربطه بتحليل خاص به، وأخيرا يجب ضمان الترابط بين لوحة القيادة والأهداف ونظام التحكم.
- وحتى تكون لوحة القيادة أداة فعالة للتحكم يجب أن تتصف بما يلي:
- أن تحتوي على المعلومات الضرورية فقط؛
 - أن لا تتضمن إشارات على الوضع فقط وإنما تتضمن عناصر لشرح وتفسير هذا الوضع؛
 - أن تكون أداة واقعية تساعد على إتخاذ القرار وتساهم في تحديد طريقة التصرف؛
 - أن تكون لوحة القيادة محينة وتواكب التغيرات.

¹ Ibid, p26.

الفرع الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

يعود ظهور بطاقة الأداء المتوازن لمقال كابلن ونورتن (Kaplan & Norton) الذي نشر في مجلة هارفرد عام 1992 تحت عنوان " بطاقة الأداء المتوازن – المقاييس التي تقود الأداء"

(*The balanced scorecard – Measures that drive performance*) كنتيجة لدراسة شملت بحث مع 12 شركة أمريكية استغرقت عاما كاملا بخصوص تحديد متطلبات المدراء لمقاييس الأداء، أين وجدوا أن مسيري هذه الشركات يفضلون المزاوجة بين المؤشرات المالية والمؤشرات التشغيلية للأداء¹.

ولقد عرّف كل من Kaplan & Norton بطاقة الأداء المتوازن على أنّها " مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء المنظمات"².

كما أشار Kaplan & Norton إلى أن بطاقة الأداء المتوازن نُظمت حول أربع منظورات هي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو³ الموضحة في الشكل رقم (11).

وأوضحا في ذات الصدد أن مصطلح التوازن في بطاقة الأداء يعكس التوازن بين المعايير المالية وغير المالية، الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، التوازن بين المعايير الخارجية للمساهمين والعملاء والمعايير الداخلية للعمليات والتعلم والنمو، كما توازن بين نتائج الجهود الماضية والمعايير التي تدفع بالأداء المستقبلي⁴.

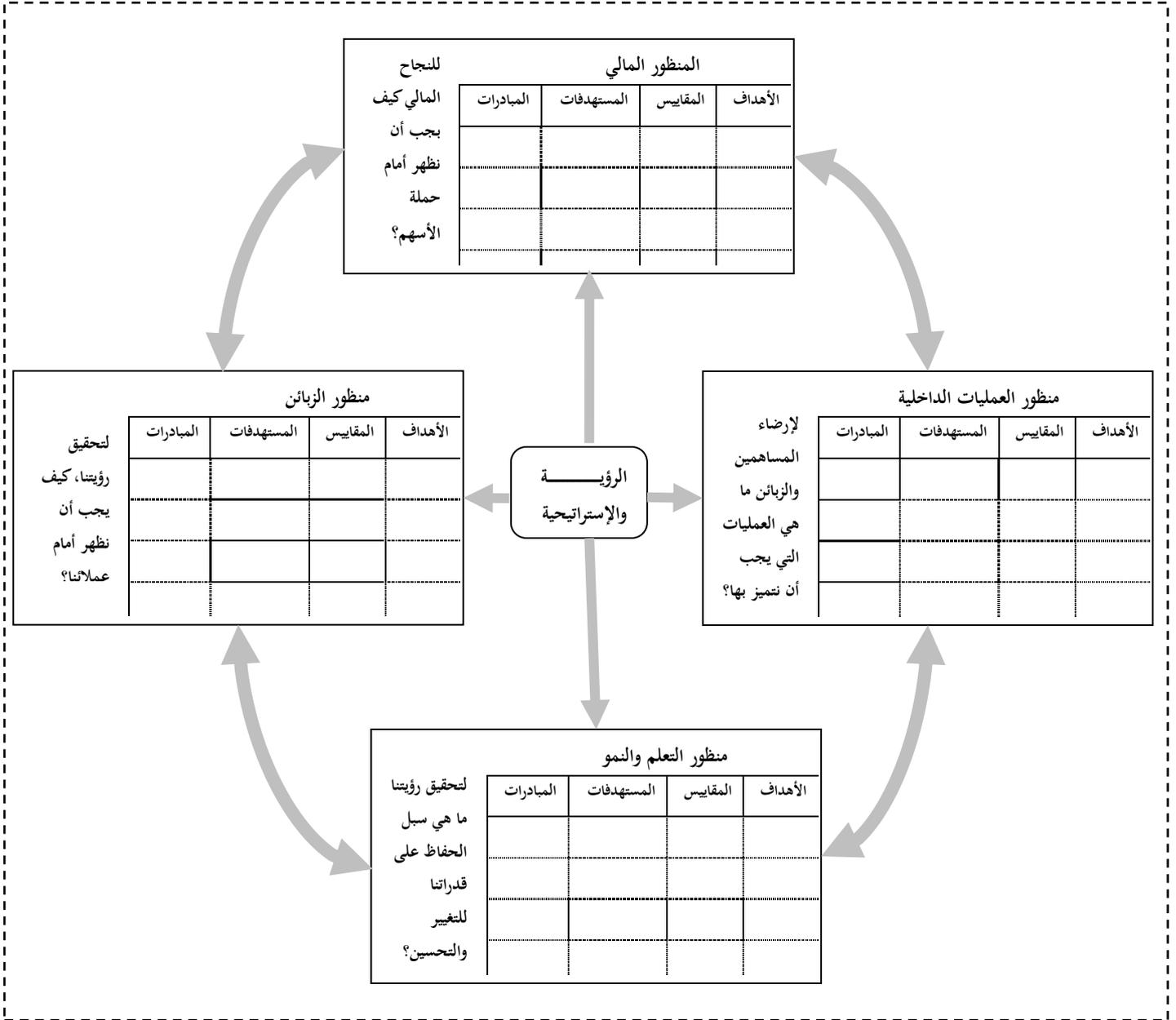
¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *the balanced scorecard – measures that drive performance*, Harvard business review, vol 70, N°1, January – February 1992, p 71 – 79.

² Ibid, p 71.

³ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *putting the balanced scorecard to work*, Harvard business review, 71, N° 5, September- October 1993, p 139.

⁴ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *the balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard business school press, USA, 1996, p VIII.

الشكل رقم (11): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



Source : Robert S. Kaplan and David P. Norton, using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard business review, vol 74, N° 1, January – February 1996, P 78.

من خلال الشكل نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن توفر الإجابة على 4 أسئلة رئيسية كل منها متعلق بواحد

من المنظورات هي:

- كيف يرانا زبائننا؟ (منظور الزبائن)
- ما الذي يجب التفوق فيه؟ (منظور العمليات)
- هل يمكن إستكمال التحسين وخلق القيمة؟ (منظور التعلم والنمو)

- كيف ننظر إلى المساهمين؟ (المنظور المالي)
 - كما يتبين لنا أن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من عدة عناصر تتبلور من خلالها عمل هذه البطاقة وهي¹:
 - الرؤية المستقبلية (*future vision*): التي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها؛
 - الإستراتيجية (*strategy*): تتألف من مجمل الخطط المتضمنة الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف؛
 - المنظور (*perspective*): مكون يدفع بإتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات معينة، وتتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربع منظورات كما هو موضح في الشكل أعلاه؛
 - الأهداف (*objectives*): يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية؛
 - المقاييس (*measures*): هي أداة تعبر عن مدى تحقيق الأهداف؛
 - المستهدفات (*targets*): تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في المستقبل؛
 - إرتباطات السبب والنتيجة (*cause - effect linkages*): تعبر عن علاقات الأهداف إحداها بالآخر؛
 - المبادرات الإستراتيجية (*strategic initiatives*): هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.
- وسنحاول خلال الأسطر الموالية تسليط الضوء على المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بشيء من التفصيل.

أولاً. المنظور المالي: تعتبر المؤشرات المالية من أولى المؤشرات اعتماداً والإطار الأكثر إستخداماً من طرف المؤسسات لقياس أداؤها، بإعتبارها تمثل حصيلة الجهود المبذولة على مختلف المستويات التنظيمية. ومع التطور الحاصل والإنقادات الموجهة للمؤشرات المالية تم إضافة مؤشرات أخرى غير مالية، إلا أن المؤشرات المالية بقيت بذات الأهمية بإعتبار أن الأبعاد الأخرى تهدف في النهاية إلى تحقيق النتائج المالية وتحسينها.

فالمقاييس المالية لها دور مزدوج: فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية وتلائم الأهداف مع الغايات والمقاييس في كل منظورات بطاقة الأداء المتوازن الأخرى. حيث كل الأهداف والمقاييس في المنظورات الأخرى يجب أن ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي².

¹ طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي ادريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سابق، ص 158.

² المرجع السابق، ص 175.

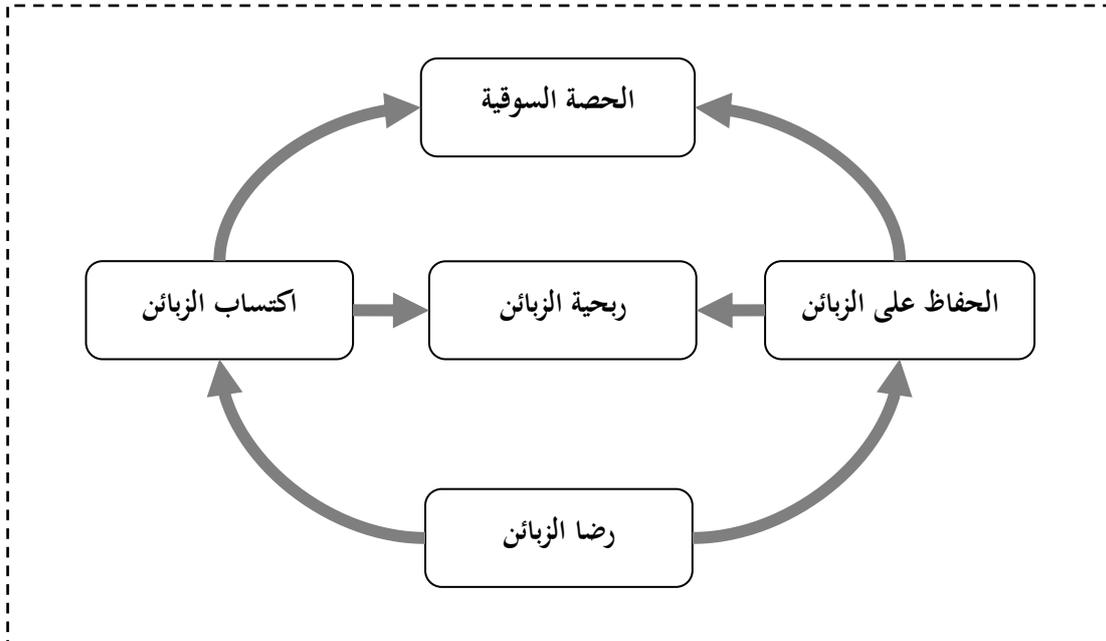
وتختلف المؤشرات المستخدمة باختلاف الأهداف المالية تبعا لإختلاف مراحل دورة حياة المؤسسة، هذه الأخيرة التي تصنف إلى ثلاث مراحل أساسية هي¹: مرحلة النمو، مرحلة الإستقرار ومرحلة الحصاد، ووفقا لهذه المراحل يتم وضع أساس مالي إستراتيجي تركز عليه المؤسسات.

بالنسبة لمرحلة النمو يتم التركيز على تعظيم العائدات من خلال توسيع العرض من المنتجات والخدمات، إستهداف عملاء وأسواق جديدة لزيادة الحصة السوقية مع العمل على عرض منتجات ذات قيمة مضافة كبيرة.

أما في مرحلة الإستقرار يتم التركيز على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية، وذلك من خلال التقليل من التكاليف المباشرة وغير المباشرة للمنتجات والخدمات. أما في مرحلة الحصاد فإن التركيز يكون على استغلال الأصول حيث تسعى المؤسسة للحصول على أقصى العوائد الممكنة من الأصول الثابتة مع التركيز على مؤشرات فترة الإسترداد.

ثانيا. منظور الزبائن: مع تنامي الإهتمام بالزبون وإعتباره أساس وجود وبقاء المؤسسة، تعتمد هذه الأخيرة إلى إرضائه وتلبية حاجاته من خلال تحديد ما يلزم من مقاييس لذلك، وقد وضعت بطاقة الأداء المتوازن مقاييس تخص العملاء تتضمن: الرضا، الإحتفاظ بالزبائن، إكتساب الزبائن، ربحية الزبائن والحصة السوقية². ويمكن توضيح العلاقة السببية بين هذه المقاييس في الشكل الموالي.

الشكل رقم (12): المعايير الأساسية لمنظور الزبائن



Source : Robert S. Kaplan and David P. Norton, the balanced scorecard: translating strategy into action, op.cit, p 68.

¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton, the balanced scorecard: translating strategy into action, op.cit, p 51.

²Ibid, p 67.

كل من المعايير الموضحة في الشكل لديها دلالات ومؤشرات، إذ يوفر لنا معيار رضا العملاء ردود فعل الزبائن على مدى نجاح العمل الذي تقوم به المؤسسة ويظهر من خلال تكرار الإقبال على منتجات المؤسسة، في حين معيار الإحتفاظ بالزبائن يبين مدى ولاء الزبائن من خلال مؤشر نمو المبيعات بالنسبة للعملاء الحاليين، أمّا معيار إكتساب الزبائن يعكس قدرة المؤسسة على الحصول على عملاء إضافيين، ويقاس بعدد الزبائن الجدد والمبيعات الإجمالية للزبائن الجدد، وتعتبر ربحية الزبائن عن العوائد المالية الصافية المحققة من جراء شرائهم لمنتجات المؤسسة في حين تظهر الحصة السوقية حصة المؤسسة من مجمل المبيعات في سوق معينة.

وقد قدم كل من *Kaplan & Norton* مجموعة من المميزات التي تعد محركات القيمة للعملاء الواجب على المؤسسات التركيز عليها من أجل خلق قيمة للعملاء وتحقيق عوائد مالية في الأجل الطويل، حيث قسمها إلى ثلاث فئات من المميزات التي تمكن المؤسسة من الحفاظ على أعمالها وتوسيعها مع الزبائن المستهدفين وهي¹:

- خصائص المنتج / الخدمة: تعكس وظيفة المنتج، سعره ونوعيته؛
- العلاقات مع الزبائن: تتعلق بمدى قدرة المؤسسة على الإستجابة لحاجات زبائنهم وتلبية رغباتهم في الوقت المحدد وبالسعر والجودة المناسبين؛
- صورة وسمعة المؤسسة: تعكس العوامل غير الملموسة التي تجذب الزبائن للمؤسسة، فهي تظهر مدى تمكن المؤسسة من التعريف بنفسها على نحو استباقي لزبائنهم.
- تجدر الإشارة إلى أن كل مقترحات القيمة تدرج ضمن زمن الإستجابة، الجودة والسعر، والتي تعد سلاح تنافسي للمؤسسات ومهارات حاسمة للحصول على الزبائن والإحتفاظ بهم.
- ثالثاً. منظور العمليات الداخلية : يعتبر تحديد العمليات معيار مهم جدا لتحقيق أهداف كل من الزبائن والمساهمين، وذلك من خلال التركيز على العمليات الداخلية الحرجة التي يجب على المؤسسة التفوق فيها، والتي تمكن المؤسسة من²:

- تحقيق القيمة التي من شأنها جذب العملاء والإحتفاظ بهم في القطاع السوقي المستهدف؛
- تحقيق عوائد مالية تضاهي توقعات المساهمين.

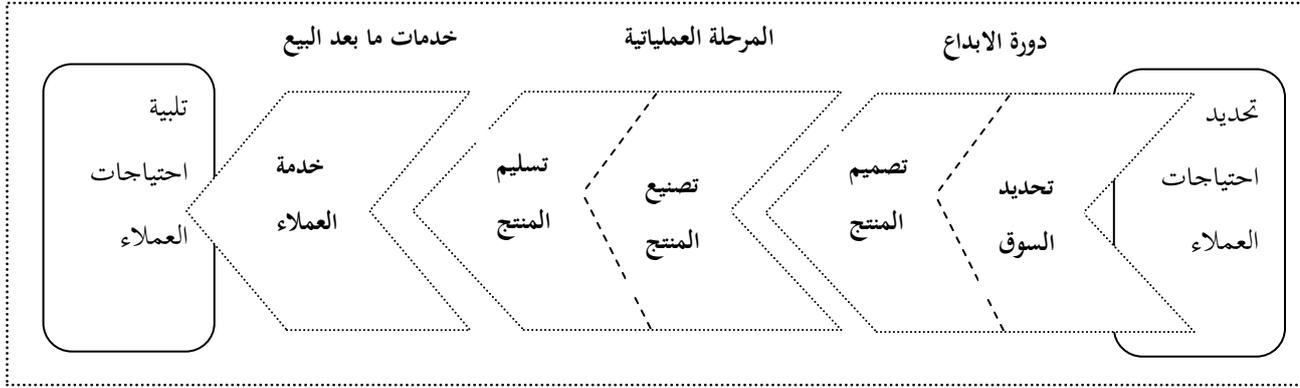
ويشير كل من *Kaplan & Norton* أنه لكي تكون معايير العمليات الداخلية تركز على العمليات الداخلية التي سيكون لها تأثير كبير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية، ينبغي التحول من عملية التركيز على تحسين العمليات المتواجدة فقط بهدف خلق قيمة قصيرة الأجل لتلبية الحاجات الحالية للزبائن إلى المنظور الجديد لتحقيق

¹ Ibid, p 73.

² Ibid, p 26.

النجاح المالي على المدى الطويل، من خلال إعادة التصميم الكلي لسلسلة القيمة الخاصة بالعمليات الداخلية التي تبدأ بمرحلة الإبداع ثم المرحلة التشغيلية وتنتهي بخدمات ما بعد البيع والموضحة في الشكل رقم (13).

الشكل رقم (13): سلسلة القيمة لمنظور العمليات الداخلية



Source : Robert S. Kaplan and David P. Norton, *the balanced scorecard: translating strategy into action*, op.cit, p 96.

لقد قسم كل من Kaplan & Norton سلسلة القيمة للعمليات الداخلية إلى ثلاث دورات أساسية هي¹ :

- **دورة الإبداع:** تعتبر عمليات الإبداع من العمليات الداخلية الحرجة، فهي تمثل مصدر لخلق القيمة في الأجل الطويل أين تقوم فيها المؤسسة بتحديد حجم السوق، طبيعة العملاء وتفضيلاتهم، مسح شامل للعملاء الحاليين والمستقبليين واحتياجاتهم الحالية والمتوقعة في مرحلة أولية، وذلك من أجل تطوير وتصميم المنتجات والخدمات في مرحلة ثانية بالإعتماد على عمليات البحث والتطوير لإيجاد منتجات وحلول مبدعة لمواجهة إحتياجات الزبائن. ومن بين المؤشرات التي يمكن الإعتماد عليها في هذه الدورة: نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة، المنتجات الجديدة المعروضة في السوق، هامش الربح من المنتجات الجديدة، الوقت المستغرق لتطوير منتجات جديدة، عدد مرات التعديل في تصميم المنتج قبل القيام بالإنتاج، نفقات البحث والتطوير الخاصة بالمنتجات الجديدة ومعدل العائد على البحث والتطوير.

- **الدورة العملية (التشغيلية):** تمثل الدورة الثانية في سلسلة قيمة العمليات الداخلية، حيث يتم فيها تصنيع المنتجات وتسليمها للزبون، وتركز هذه الدورة على كفاءة التنفيذ (الإنتاج) وتسليم المنتجات في الوقت المناسب.

- **دورة خدمات ما بعد البيع:** هذه الخدمات تضيف قيمة للزبائن المتحصلين على منتج المؤسسة، وتشمل: الضمانات الممنوحة، تصليح المنتجات المعيبة ومردودات المبيعات وبرامج شرح كيفية استخدام المنتج والتخلص من فضلات المنتجات المضرة بالبيئة. ويمكن قياس أداء خدمات ما بعد البيع من خلال: الوقت المستغرق لحل مشكلات

¹ Ibid, p 96 – 103.

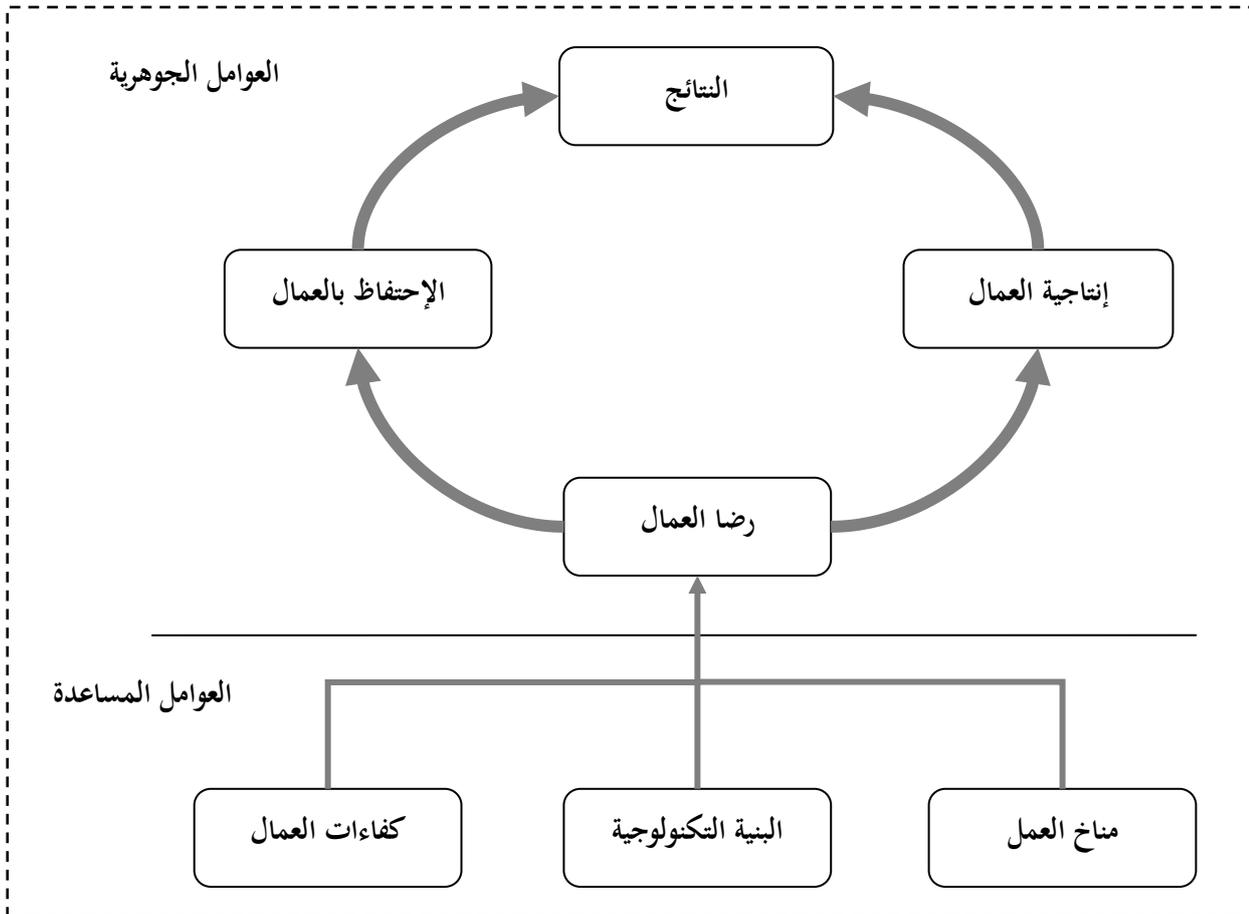
الزبائن، تكلفة الموارد المستخدمة لخدمات ما بعد البيع، سرعة الإستجابة لشكاوى العملاء ونسبة معالجة العيوب والمردودات.

رابعاً. منظور التعلم والنمو: يعد المنظور الرابع في بطاقة الأداء المتوازن، يهدف إلى تحديد البنية التحتية التي يجب على المؤسسة توفيرها لتحقيق أهداف المنظورات الثلاثة الأخرى، فالإستثمار في الأجهزة والبحث والتطوير مهم لكنه غير كافي لوحده، فعلى المؤسسات الإستثمار أيضاً في الأفراد والأنظمة والإجراءات لتحقيق النمو والتحسين على المدى الطويل.

ويتأتى التعلم والنمو من خلال ثلاث مصادر رئيسية هي¹: مهارات الأفراد، أنظمة المعلومات والإجراءات التنظيمية. وفيما يلي نستعرض كل مصدر على حدى.

- مهارات الأفراد: إذا أرادت المؤسسة تحقيق النمو في أدائها المالي وأدائها نحو الزبائن فعليها تحسين مهارات أفرادها وتعبئة قدراتهم الإبداعية لأنهم مصدر الأفكار والتحسين للعمليات والأداء نحو الزبائن، ومن المعايير الجوهرية لقياس مهارات الأفراد نجد: رضا العاملين، الإحتفاظ بالعاملين وإنتاجية العاملين والتي نوضحها في الشكل رقم (14).

الشكل رقم (14): المعايير الجوهرية لقياس مهارات الأفراد



Source : Robert S. Kaplan and David P. Norton, *the balanced scorecard: translating strategy into action*, op.cit, p129.

¹ Ibid, p 44.

يتضح من خلال الشكل أن رضا العمال بصفة عامة هو الذي يؤدي إلى تحقيق المعيارين الآخرين الإحتفاظ بالعمال والإنتاجية والذي ينعكس في النهاية على النتائج المحققة.

فرضا العمال يؤدي إلى سرعة الإستجابة وخدمة العملاء، الجودة وزيادة الإنتاجية، ومن بين المؤشرات التي يمكن إعتماها لمسح مدى رضا العمال نجد: مقدار مشاركتهم في إتخاذ القرارات، التقدير عن قيامهم بعمل جيد، مدى تشجيعهم للمبادرة والإبداع، مدى حصولهم على المعلومات الكافية للقيام بمهامهم على أكمل وجه والرضا العام عن المؤسسة. أمّا عملية الإحتفاظ بالعمال التي تعني إبقاءهم لدى المؤسسة لمدة طويلة فتقاس بمعدل دوران العمل، في حين يمكن إعتداد مؤشري الإيرادات لكل عامل والقيمة المضافة لكل عامل لقياس إنتاجية العمال.

- **نظم المعلومات:** لكي تتحقق فعالية العمال في البيئة التنافسية الحالية يجب توفير المعلومات اللازمة عن مختلف الجوانب في الوقت المناسب، حتى يتمكنوا من التحسين المستمر والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء الحالية والتنبؤ بإحتياجاتهم المستقبلية، ويمكن قياس مدى كفاءة نظم المعلومات من خلال مدى توفر المعلومات للعاملين بالوقت المناسب، معدل التغطية للمعلومات الإستراتيجية، معدل الإتصالات الداخلية، معدل حصول العامل على معلومات العميل.

- **الإجراءات التنظيمية:** إن توفر المهارات والمعلومات للعاملين لن يساهم في نجاح المؤسسة ما لم تتوفر لديهم دوافع للعمل من أجل مصلحة المؤسسة ولم تعطى لهم حرية في إتخاذ القرارات، لذلك يتم التركيز في هذا الجانب على تحفيز العاملين وتمكينهم وتحقيق المواءمة. فالتحفيز يعد أحد ركائز تحقيق رضا العمال وما يصاحب ذلك من مؤشرات إيجابية تنعكس على أداء المؤسسة، وتمكين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية من خلال إعطائهم فرص للمشاركة في إتخاذ القرارات وتقديم الإقتراحات لتحسين الأداء والإهتمام بتقييم إقتراحاتهم وتنفيذها حتى يشعر العمال بإهتمام الإدارة، مع ضرورة تحقيق المواءمة بين الأهداف الفردية والتنظيمية من خلال إحداث التوافق بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل من جوانب نظرية لكل من الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة وأداء المؤسسة يمكن تدوين بعض الاستنتاجات التي نوجزها في النقاط التالية:

- رغم الكتابات العديدة والمتنوعة المقاربات التي تطرقت لمفهوم الثقافة التنظيمية وما يحوطها من جوانب، غير أنه يبقى مفهومها يعتره الغموض، لكونها تنطوي على جوانب قوية في تأثيرها لكنها غير مرئية وخفية عن الأنظار، فهي تشبه إلى حد كبير شخصية الفرد، حيث في كثير من الأحيان نرى السلوك الناتج لكن لا نستطيع رؤية القوى الكامنة التي سببته، ولهذا تعتبر الثقافة التنظيمية مفهوم تجريدي لكن وقعها وتحكمها في السلوك والمواقف ملموس بشكل كبير؛

- لا شك في أهمية المعرفة للمؤسسات في العصر الحالي، الذي تبدلت فيه مكامن وآليات القوة حيث تحولت القيمة من الجوانب المادية إلى الجوانب المعرفية، ما يزيد من ضرورة الإهتمام بإدارة هذه المعرفة بما يحقق القيم والمنافع المنشودة، وذلك من خلال مجموعة من العمليات التي تستهل بالبحث عن المعرفة سواء من خلال توليدها أو اكتسابها ومن ثم العمل على نشرها وتقاسمها بين أفراد المؤسسة والاستجابة لها حتى يتسنى الاستفادة منها، لكن تبقى هذه العمليات المذكورة غامضة وصعبة سواء من حيث التحديد الدقيق لها نظرا للإختلاف في عدد الأنشطة المناطة بإدارة المعرفة وأطرها واتجاهاتها أو من حيث تحديد ماهية المعرفة المراد إدارتها، وهذا لإرتباطها بشيء غير ملموس وكامن في ذوات الأفراد وهم من يمتلكونه سواء ما تعلق بالمعرفة الضمنية أو الصريحة، والسبل الكفيلة للإستغلال الأمثل لهذه المعرفة يكمن في توفير البنى التحتية الضرورية لنجاح إدارة المعرفة المتمثلة في: هيكل تنظيمي مسطح ومرن، ثقافة تنظيمية تتناسب مع قيم التعلم ومشاركة المعرفة، قيادة ديمقراطية تشجع التشارك والعمل الجماعي وتبادل الآراء والأفكار والإستثمار في تكنولوجيا المعلومات؛

- يبقى مصطلح الأداء محاط بمجموعة من الإستفهامات نظرا لإرتباطه الوثيق بإستمرارية المؤسسة من جهة، وتطور مفاهيمه ومعايير قياسه بصورة دائمة ما يصعب من ضبط مدلوله بشكل مجرد، ومن خلال ما عرضناه في هذا الفصل نجد أن الأداء عرف تطورات مست الجوانب الواجب التركيز عليها لقياسه والتي اتجهت نحو التوسع والاحاطة بعدد من المعايير أو المؤشرات المالية وغير المالية حتى يتسنى الوصول إلى التعبير الدقيق لمستوى أداء المؤسسة ومعرفة وضعها الحقيقي مثل ما تعتمد بطاقة الأداء المتوازن، إلا أن مشكلة المعايير المعتمدة لقياس الأداء تبقى مطروحة ولم يتم التوصل إلى توحيد المعايير رغم وجود العديد من الإسهامات في هذا الجانب والتي تحاول دائما تطوير مقاييس للأداء تواكب التطورات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية، التي تجلت في مجموعة من الأدوات لقياس الأداء كلوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن التي تم التطرق إليها في متن هذا الفصل.

الفصل الثاني:

مراجعة أدبية في العلاقة بين متغيرات الدراسة

- العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة
- العلاقة بين ثقافة المؤسسة وإدارة المعرفة
- العلاقة بين ثقافة المؤسسة وأداء المؤسسة

تمهيد

يعتبر الأداء كما تمت الإشارة إليه في الفصل السابق مفهوم متعدد المعاني، نظرا لتعدد التوجهات النظرية لدراسته من جهة، وتعدد المتغيرات التي تؤثر عليه من جهة أخرى، وتعتبر إدارة المعرفة إحدى هذه المتغيرات التي حظيت بتمحيص أدبي وتجريبي واسع النطاق للوقوف على طبيعة العلاقة التي تربطها بالأداء ومدى مساهمتها في تحسينه. هذه العلاقة التي تربطها هي الأخرى تتأثر بمتغير آخر ذو أهمية بالغة في تحديد درجة الارتباط بينها والمتمثل في ثقافة المؤسسة، التي لقيت اهتماما من طرف الباحثين سواء في حقل بحوث إدارة المعرفة أو أداء المؤسسة. لهذا ومن أجل رصد أدبيات العلاقة بين هذه المتغيرات تم تخصيص هذا الفصل، وذلك من خلال التطرق إلى:

- العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة في المبحث الأول والذي يتضمن ثلاث مطالب، حيث يتناول المطلب الأول علاقة إدارة المعرفة بمنظور التعلم والنمو، أما المطلب الثاني يتعلق بالعلاقة التي تربط إدارة المعرفة بمنظور التعلم والنمو، في حين يتطرق المطلب الثالث إلى العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المالي؛
- العلاقة بين ثقافة المؤسسة وإدارة المعرفة في المبحث الثاني، الذي يحتوي على مطلبين، الأول مخصص لدراسة أهمية الثقافة لإكتساب المعرفة وتخزينها، والثاني لدراسة علاقة ثقافة المؤسسة بنشر المعرفة وتطبيقها؛
- العلاقة بين ثقافة المؤسسة وأداء المؤسسة في المبحث الثالث، الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب، يتناول المطلب الأول علاقة ثقافة المؤسسة بالتعلم والنمو، يعالج المطلب الثاني الثقافة التنظيمية ومنظوري العمليات والزبائن وأخير يرصد المطلب الثالث العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي.

المبحث الأول: العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة

يقول North وآخرون أن السنوات الأخيرة شهدت انقساماً في المناقشات الأدبية حول آثار إدارة المعرفة، فمنهم من يقول أن آثارها ضئيلة على أداء المؤسسات، بينما يعتقد آخرون أن لإدارة المعرفة آثاراً إيجابية إذا ما تم إتخاذ النهج الصحيح في مبادرات إدارة المعرفة¹، وأنها تؤثر على أداء المؤسسات في أبعاده المختلفة سواء الأفراد، العمليات، الزبائن أو الجانب المالي، ففي المسح الإلكتروني الذي قامت به كل من مجلة إدارة المعرفة و IDC (international Data corp) الذي شمل عدد واسع من الشركات الأمريكية التي تطبق إدارة المعرفة، وجدت أن الأهداف الأكثر شيوعاً التي تحفز الشركات على بذل جهد لإدارة المعرفة هي: الإحتفاظ بشكل أفضل بالمواهب الرئيسية، تحسين خدمة العملاء وزيادة الإيرادات والأرباح²، وسنحاول من خلال مطالب هذا المبحث إبراز العلاقة التي تربط بين إدارة المعرفة وأبعاد الأداء الأربعة.

المطلب الأول: العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم والنمو

تؤثر إدارة المعرفة على منظور التعلم والنمو في مناحي عديدة وعلى مؤشراتته المختلفة، فهي تساعد الأفراد داخل المؤسسة على التعلم والتوجه نحو المعرفة المتجددة في تخصصاتهم المختلفة، وذلك عن طريق عدد من المداخل بما في ذلك التنشئة، تجسيد المعرفة، دمجها والتفاعل الاجتماعي³، والتي تعد أساساً لخلق المعرفة وتقاسمها، ما يسمح بإحداث التعلم الفردي والجماعي الذي يساهم في تدعيم معرفة الأفراد وإكسابهم المهارات لحل المشاكل التي تواجههم⁴، وذلك من خلال استخدام المعرفة التي حصلوا عليها من عمليات التعلم، وكذا جعلهم أكثر قدرة على التأقلم مع التغيرات، وبالتالي أداء أعمالهم بفاعلية والذي يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المؤسسة وإكسابها مزايا تنافسية مستدامة⁵.

وكل هذه الفوائد التي تحققها إدارة المعرفة على مستوى التعلم الفردي والتنظيمي والتي تنعكس إيجاباً على نفسية العاملين وتحسن من شعورهم تؤدي بالنهاية إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم.

وفي هذا الصدد عمدت بعض الدراسات إلى البحث في العلاقة بين إدارة المعرفة والرضا الوظيفي منها دراسة Khanal & Poudel التي أجريت على القطاع البنكي في Nepal، وأظهرت النتائج أن عمليات إدارة المعرفة لها ارتباط

¹ Klaus North et al, op.cit, p 1.

² Greg Dyer and Brian MC Donough, the state of KM: A new survey suggests that a km investment offers hope for hard times, knowledge management, May 2001, p 1.

³ Irma Becerra-Fernandez and Rajiv Sabherwal, op. cit, p 72.

⁴ William R. King, knowledge management and organizational learning, op.cit, p 8.

⁵ Crossan Mary. M and Bapuji Harib, examining the link between knowledge management, organizational learning and performance, 5th conference about organizational learning and knowledge, Lancaster university, 30 may-2 jun 2003, p 4.

قوي برضا الأفراد وأدائهم¹، كما كشفت دراسة *Suliman & Al-Hosani* التي تمت على أفراد شركة بترول أبو ظبي الوطنية (ADNOC) بدولة الإمارات العربية المتحدة أن هناك علاقة إيجابية بين تقاسم المعرفة والرضا الوظيفي، حيث أن الرضا الوظيفي له أثر كبير في رغبة الأفراد في تقاسم المعرفة، وتقاسم المعرفة يؤدي إلى الرضا الوظيفي²، ونفس النتائج توصلت إليها دراسة *SAJID* بوجود إرتباط وثيق بين تقاسم المعرفة والرضا الوظيفي³.

إن تحقيق الرضا الوظيفي ينعكس ايجابا على سلوك الأفراد كإنخفاض دوران العمل، زيادة الدافعية والإنتاجية وكسب إلتزام الأفراد، هذا الأخير الذي يعد من بين العوامل المفتاحية لنجاح مبادرات إدارة المعرفة، لكون أن نجاح إدارة المعرفة غالبا ما يتأثر بدافعية الأفراد وإلتزامهم، فالأفراد ذوي الإلتزام العالي أكثر استعداد لتقديم جهود إضافية ولديهم رغبة أكبر لتقاسم معرفتهم خاصة الضمنية منها، فالإلتزام يعد أمرا ضروريا لتحفيز المشاركة وخلق المعرفة، فهو ذو أهمية لكل عمليات إدارة المعرفة كما أشارت إلى ذلك نتائج دراسة *Rocha* وآخرون التي تمت على 13 شركة صناعة السيراميك بالبرتغال⁴، فضلا عن كونه ذو أثر إيجابي على دوران العمل، فالأفراد ذوي الإلتزام العالي أقل عرضة لمغادرة المؤسسة التي يعملون بها، وهذه فائدة في غاية الأهمية كون أن إدارة المعرفة لا يمكن أن تنجح دون توافر الأفراد مصدر المعارف. إذ يعتبر فقدان الموظفين الرئيسيين نكسة كبيرة للمؤسسات وتواجه إنخفاض في الدخل بسبب ذلك⁵، فإرتفاع دوران العمل لعمال المعرفة يعني فقدان المعرفة الملموسة وغير الملموسة وإمكانية التميز كون هذا النوع من العمال حرج للنجاح على المدى الطويل⁶، وقد أكد *Roblek* وآخرون أن دوران العمل المرتفع والطوعي يؤدي إلى تكاليف إضافية وذلك في حالة مغادرة الأفراد ذوي القدرات والمهارات والأفكار النادرة الذين يصعب تعويضهم، أما في حالة مغادرة الأفراد غير الأكفاء وغير الناجحين فهذا يعد إيجابيا للمؤسسة⁷، ولهذا حظي موضوع دوران العمل والإحتفاظ بالعاملين بالدراسة في حقول بحوث إدارة المعرفة، فقد فحصت دراسة *Roblek* وآخرون أثر إدارة المعرفة على دوران العاملين على عينة قوامها 387 منظمة منتسبة إلى مجتمعات التكنولوجيا والحاضنات السلوفينية المدرجة في الوكالة العامة للجمهورية السلوفينية لريادة الأعمال والإستثمارات الأجنبية (*JAPTI*) (*Public Agency Of The Republic Of Slovenia For Entrepreneurship And Foreign Investments*) وتوصلت إلى أن

¹ Lekhanath Khanal and Santouch Ray Poudel, *knowledge management, employee satisfaction and performance: empirical evidence from Nepal*, Saudi journal of business and management, vol 2, issue 2, studies scholars middle east publishers, Dubai, United Arab Emirates, , feb 2017, p 88.

² Abu-Bakr Suliman and Ameen Abdulla Al-Hosani, *job satisfaction and knowledge sharing: the case of the UAE*, business management and economics, vol 2, N° 2, feb 2014, p 24 – 33.

³ Muhammed Sajid Saeed, *the impact of job satisfaction and knowledge sharing on employee performance*, journal of resources development and management, an international peer-reviewed journal, vol 21, p 16 – 23.

⁴ Felip de Sequeria Rocha et al, *the importance of organizational commitment to knowledge management*, comportamiento organizacional EGestAo, vol 14, N°2, 2008, p 211 – 232.

⁵ Maraym Alavi and Dorothy E. Leinder, op.cit, p 113.

⁶ Felip de Sequeria Rocha et al, op.cit, p 219.

⁷ Vasja Roblek et al, *factors of knowledge management and impact of employee turnover in activity and performance in scientific and technological parks in Slovenia*, journal of information and organizational sciences (JIOS), vol 37, N°1, 2013, p 65 – 66.

لإدارة المعرفة تأثير إيجابي على دوران العمل¹، كما أكدت دراسة Saini هذه النتائج على مستوى دراستها التي تمت على الشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعات النسيج، الصيدلة والبرمجيات بالهند²، وينبع هذا الأثر الإيجابي من الفوائد المتحققة من تطبيقات إدارة المعرفة، فهي تساعد المؤسسات على تقاسم القيم والرؤى التنظيمية للحد من العمل الزائد وتجنب إعادة اختراع العجلة (*Reinventing the wheel*)، الحد من وقت تدريب الأفراد، الإحتفاظ برأس المال الفكري من خلال تقليص دوران العمل وتحقيق التكيف مع التغيرات البيئية والسوق³، وكذا تسهيل العمل التعاوني والتحسين من استخدام معارف الأفراد، وتعمل على تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الإستقالة والتقاعد المبكر ومنع فقدان المعرفة وزيادة القيم السوقية الشخصية وتحسين الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية، فضلا عن كونها تزيد من فعالية عمليات الإتصال بين الأفراد من خلال التفاعلات التي تتم من أجل خلق المعرفة وتقاسمها وبالتالي تعزيز عمليات التعلم مما ينعكس إيجابا على الإنتاجية⁴.

كما أشار North وآخرون ضمن مقالهم " فوائد إدارة المعرفة" إلى مجموعة من الفوائد المحققة ضمن منظور التعلم والنمو، مستندين في ذلك إلى التقييم الذي أجري على 48 شركة ألمانية تطبق إدارة المعرفة لأكثر من سنة والمتقدمة لنيل جائزة مدير المعرفة للعام 2002 – 2003⁵، وكانت النتائج وفقا لما هو مبين في الشكل أسفل.

¹ Ibid, p 63 – 72.

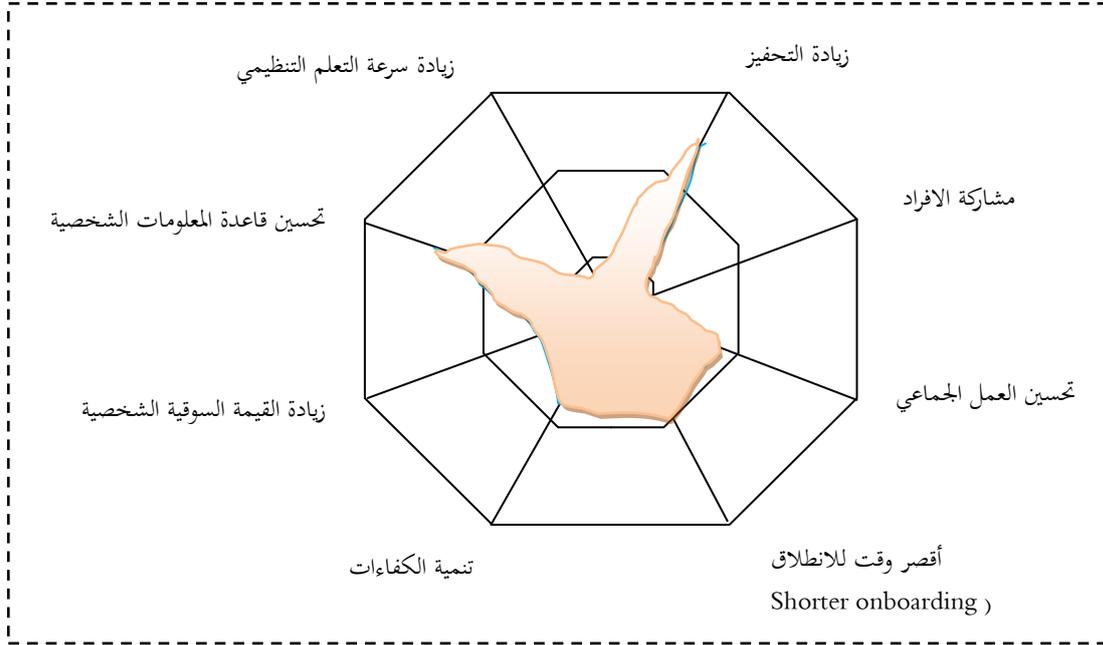
² Ritika Saini, *impact of knowledge management practices on selected industries: A structural Equation modeling approach*, management & marketing challenges for the knowledge society, vol 8, N° 4, 2013, p 577 – 592.

³ Funmilola Olubunmi Omotayo, *knowledge management as an important tool in organizational management: A review of literature*, e-journal of library philosophy and practice, university of Nebraska, Lincoln, spring 2015, p 11.

⁴ Reinhild Bode, *knowledge management, learning and communication in value chains: A case analysis of the speciality coffe value chain of FAPECAFES*, centre international de agriculture tropical, Ecuador, p 7, On website: www.fao.org/nr/gt/workshop/final%report_fapecafes/pdf, viewed at: 13/03/2017.

⁵ Klaus North et al, op.cit, p 1 – 5.

الشكل رقم (15): فوائد إدارة المعرفة على منظور التعلم والنمو

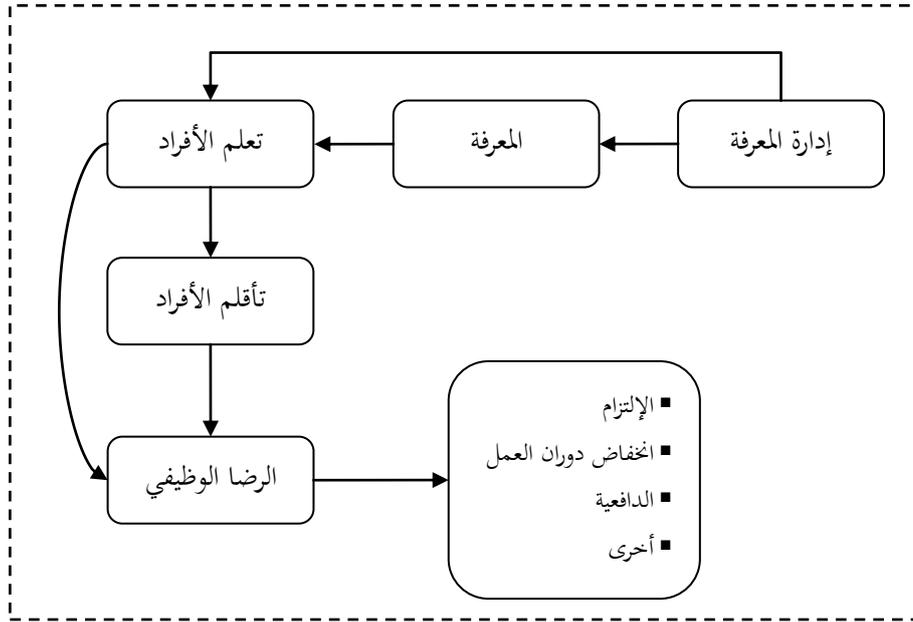


Source : Klaus North et al, op.cit, p 5.

من خلال الشكل يتضح لنا أن زيادة التحفيز من أهم الفوائد التي يتم تحقيقها من إدارة المعرفة، والنتيجة عن ارتفاع المستوى التعليمي للفرد مما انعكس على نفسيته وحفزه، ثم يليه تحسين المعرفة الشخصية نتيجة للمعارف التي حصل عليها من جراء الإهتمام بعمليات المعرفة من اكتساب للمعرفة ونشرها واستخدامها، وتأتي في المرتبة المتوسطة كل من : قصر مدة الإستعداد للعمال الجدد نظرا لإتاحة المعرفة التي تمكن الوافدين الجدد على المؤسسة من الحصول على كل ما يخص وظائفهم وبالتالي تكون مدة استجابتهم واندماجهم قصيرة، تحسين العمل الجماعي بإعتباره أحد الأنشطة الضرورية المصاحبة لعمليات المعرفة خاصة ما تعلق بنشرها، تنمية الكفاءات لما له من صلة وطيدة بالتعلم الفردي والجماعي الذي تتيحه المؤسسات المهتمة بإدارة المعرفة لأفرادها، وتأتي في المراتب الأخيرة كل من: زيادة القيمة السوقية الشخصية، تحسين مشاركة الأفراد وزيادة سرعة التعلم التنظيمي على التوالي.

ختاما يمكن القول أن تأثير إدارة المعرفة على واحد من مؤشرات التعلم والنمو يؤدي إلى التأثير على المؤشرات الأخرى ضمن سلسلة (سبب - نتيجة) وبشكل متتابعي، والتي يمكن إظهارها في الشكل الموالي.

الشكل رقم (16): أثر إدارة المعرفة على منظور التعلم والنمو



Source : Irma Becerra-Fernandez And Rajiv Sabherwal, op. cit, p 75.(بتصرف)

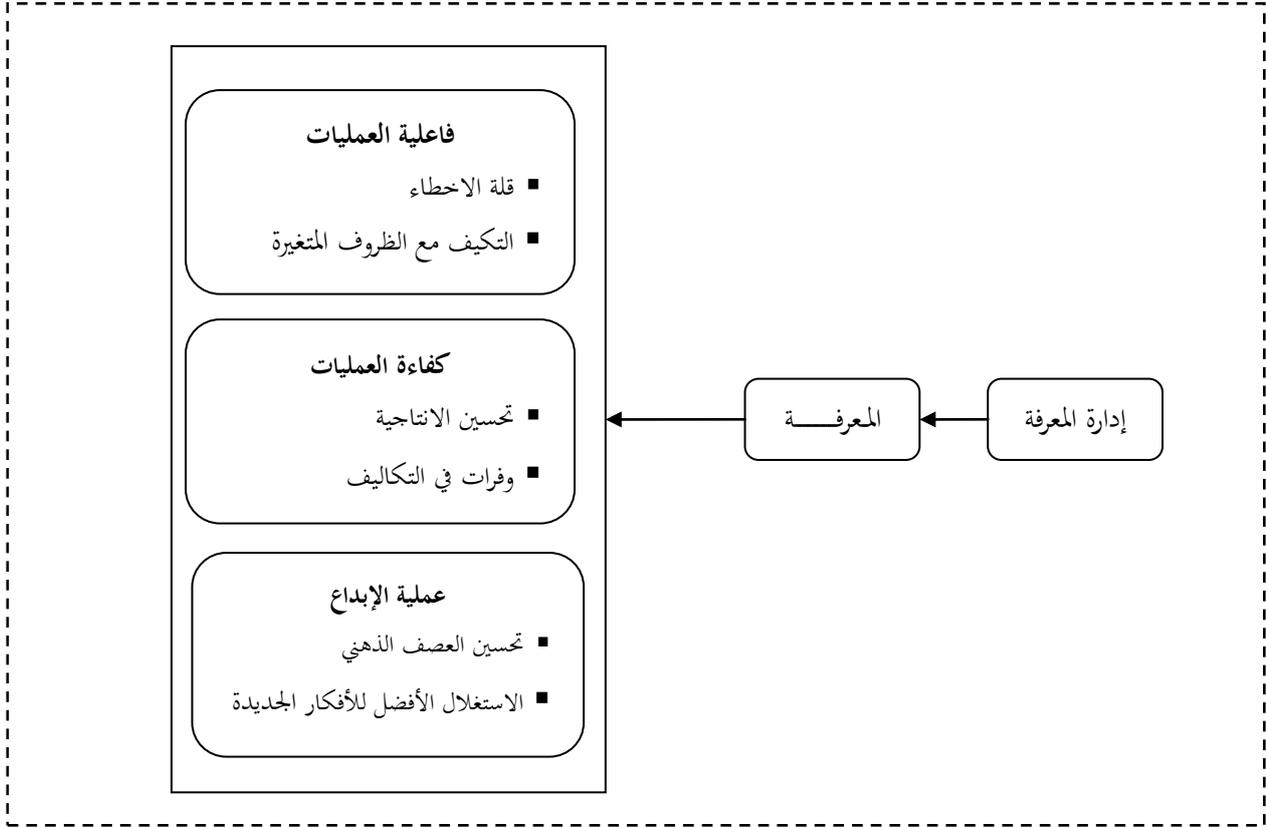
يتضح من الشكل أعلاه أن إدارة المعرفة تؤثر من خلال المعرفة التي تنتجها على تعلم الأفراد، الذي بدوره يؤثر في اتجاهين، أولهما تأقلم الأفراد الناتج عن شعورهم بالثقة في أنفسهم لممارسة مختلف المهام الجديدة الموكلة لهم لما يمتلكونه من معرفة، وثانيهما الشعور بالرضا الوظيفي وما ينتج عنه من التزام وانخفاض دوران العمل وزيادة الدافعية لدى الأفراد وقلة الغيابات وزيادة الانسجام وتقلص الصراعات وغيرها.

المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة المعرفة ومنظوري العمليات والزبائن

حسب *Becerra & Sabherwal* فإن إدارة المعرفة تساعد على تحسين العمليات من خلال آثارها المشاهدة في الأبعاد الثلاثة المرتبطة بالفعالية، الكفاءة ودرجة الإبداع في العمليات¹، والتي يبينها الشكل الموالي.

¹ Irma Becerra-Fernandez And Rajiv Sabherwal, op. cit, p75.

الشكل رقم (17): آثار إدارة المعرفة على العمليات



source : Irma Becerra-Fernandez And Rajiv Sabherwal, op. cit, p79.

يُمكن أثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات من خلال مساعدة المؤسسة على تحديد وتنفيذ العمليات المناسبة والملائمة، وذلك عن طريق ما تتيحه من معلومات قيمة للأفراد، فإدارة المعرفة الفعالة تمكن من تكييف عملياتها بسرعة وفقاً للظروف المستجدة وبالتالي الحفاظ على فاعلية العملية في مختلف الوضعيات، بالمقابل إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في العمليات لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى قائماً¹.

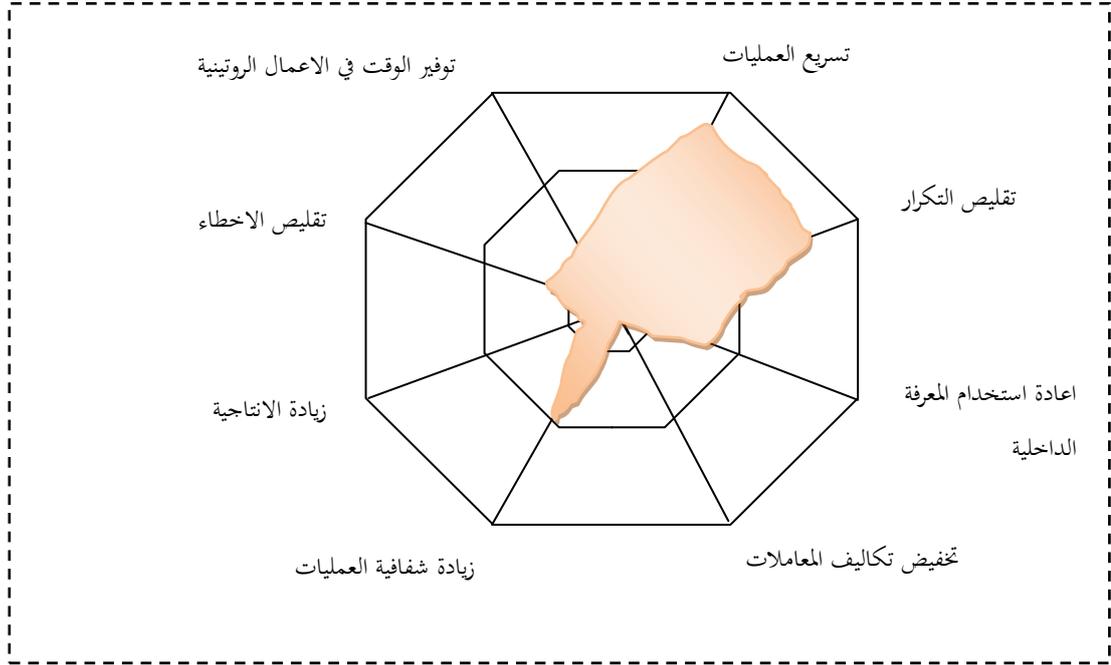
في حين يتجلى أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال: تحفيز العاملين على مشاركة المعرفة والإنتفاع أكثر للإستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق؛ تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة دون أن يساعدوا الآخرين على تطوير أنفسهم وتخفيض التكاليف المتعلقة بالوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة².

ويمكن إبراز أهم الفوائد التي تتحصل عليها المؤسسات من تطبيق إدارة المعرفة فيما يتعلق بفاعلية وكفاءة العمليات حسب ما أشارت إليه نتائج دراسة North وآخرون في الشكل الموالي.

¹ Irma Becerra-Fernandez And Rajiv Sabherwal, op. cit, p76.

² Ibid, p 77.

الشكل رقم (18): فوائد إدارة المعرفة على العمليات



Source : Klaus North et al, op.cit, p 4.

يظهر من الشكل أن أكثر الفوائد المحققة من إدارة المعرفة على العمليات في مجال تسريع العمليات نظرا لإتاحة المعرفة الضرورية في الوقت المناسب وبالكم والنوع اللازم، الحد من التكرار لما تتيحه إدارة المعرفة من تخزين للمعارف التي تحول دون إعادة اختراع العجلة من جديد، إعادة استخدام المعارف الداخلية نتيجة للتمحيص الذي يعتري مرحلة اكتساب المعرفة ومن ثم العمل على نشرها بين أوساط الأفراد ليتسنى الإستفادة منها، وأخيرا شفافية العمليات نظرا لنشر المعرفة من خلال التقارير الدورية سواء المكتوبة أو من خلال مواقع الكترونية داخلية مخصصة لذلك أو غيرها من الطرق التي تجعل من المعلومة متاحة للجميع.

وثالث أثر لإدارة المعرفة على العمليات هو الإبداع، إذ عمدت في هذا الإطار العديد من الدراسات إلى البحث في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع، فقد أوجد *Kremp & Mairesse* أن أغلب الشركات المبتكرة تستخدم بكثافة سياسات إدارة المعرفة حيث أن الإبتكار يزيد بـ 4% عندما تزداد كثافة إدارة المعرفة بمقدار واحد¹، كما خلص *Lopez-Nicolas & Merono-Cerdan* من خلال المسح لـ 310 شركة اسبانية من صناعات مختلفة أن إدارة المعرفة آلية هامة للمؤسسات لتكون أكثر إبداعا وفعالية²، فإدارة المعرفة ترتبط ارتباطا وثيقا بالإبداع حسب نتائج دراسة

¹ Elizabeth Kremp and Jacques Mairesse, *knowledge management, innovation and productivity: A firm level exploration based on the French CIS3 data*, presented at the ZEW workshop: Empirical economics of innovation and patenting, 14 – 15 march, Mannheim, 2003, P 6.

² Carolina Lopez-Nicolas and Angel L. Merono-Cerdan, *strategic knowledge management, innovation and performance*, international journal of information management, Elsevier Ltd, 2011, p 502 – 509.

Valdez-Juarez التي أجريت على 903 شركة إسبانية والتي أظهرت أن إدارة المعرفة تتيح قدرا أكبر من القدرة على الابتكار وأنها عامل أساسي لتحقيق النتائج التشغيلية والإقتصادية والمالية¹.

إدارة المعرفة مهام عديدة في مجال الابتكار، إذ يمثل دورها الرئيسي في تمكين تقاسم المعرفة، حيث عمدت العديد من الدراسات إلى فحص طبيعة العلاقة والتأثير القائم بين تقاسم المعرفة ومدى تحسين القدرات الإبداعية للمؤسسة، من بينها دراسة Liao وآخرون التي تمت على شركات الصناعات الإلكترونية، المصرفية والطبية التايوانية لدراسة العلاقة القائمة بين كل من تقاسم المعرفة والإبداع، وتوصلت إلى أن تقاسم المعرفة يحسن من قدرة المؤسسات على الإبداع وذلك من خلال ما يتيح تقاسم المعرفة من زيادة القدرة على التعلم وبالتالي نمو خطي للفكر والخبرة². فسلوك تقاسم المعرفة يؤثر إيجابا على الإبداع، فهو يحسن قدرة الأفراد على توليد الأفكار من خلال دفعهم لشرح، دمج وتحويل المعرفة إلى معلومات مفهومة ومطلوبة من المستقبلين مما يساعد على تطبيق الأفكار وترجمتها إلى إبداعات والإبقاء عليها - الإبداعات - كنشاط روتيني.

ومن جهتهما Wang & wang وحدا من خلال دراستهما التي أجريت على 89 شركة عالية التكنولوجيا بالصين، أن كلا من ممارسات تقاسم المعرفة الضمنية والصريحة تسهل الإبداع، بحيث تقاسم المعرفة الصريحة أكثر تأثيرا على سرعة الإبداع في حين تقاسم المعرفة الضمنية له تأثير أكبر على جودة الإبداع³، ونفس النتائج أيضا توصل إليها Zahoori وآخرون من خلال دراستهم التي تمت على الشركات التابعة للصناعات الإيرانية للإلكترونيات⁴، حيث وجدوا أن تبادل المعرفة بشقيها الضمنية والصريحة لها تأثير كبير على سرعة وجود الإبداع، وأن المؤسسات التي لديها القدرة على تعزيز ممارسات تقاسم المعرفة داخل المؤسسة وبين الفرق تخلق أفكار جديدة لتطوير فرص عمل جديدة وبالتالي تسهيل الممارسات الإبداعية.

ومن أجل فهم أفضل لطبيعة دور إدارة المعرفة في الإبداع نورد ما قدمته Du plessis بهذا الشأن في النقاط التالية⁵:

- إدارة المعرفة تمكن من تقاسم وتدوين المعرفة الضمنية، هذه الأخيرة التي تعد مهمة وحرحة للإبداع، فالمؤسسات ذات الإمكانيات الإبداعية العالية توظف تأثير التعلم عن طريق القيام بعمل من الصعب تقليده وتكراره من طرف

¹ Luis Enrique Valdez-Juarez et al, **management of knowledge, innovation and performance in SMEs**, interdisciplinary journal of information, knowledge and management, vol 11, 2016, p 141 - 176.

² Shu-hsien Liao et al, **knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries**, journal of information science, vol 20, N°10, publishing by chartered institute of library and information professionals, 2007, p 8 - 15.

³ Zhining Wang and Nianxin Wang, **knowledge sharing, innovation and firm performance**, expert systems with applications, N° 39, 2012, p 8901.

⁴ Mahmood Zahoori et al, **the relationship between knowledge sharing and innovation in electronic industry of Iran**, interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 5, N°1, publishing by institute of interdisciplinary business research, p 722 - 729.

⁵ Marina Du Plessis, **the role of knowledge management in innovation**, journal of knowledge management, vol 11, issue 4, 2007, p 20 - 29.

المنافسين، أي تحقيق ميزة تنافسية قائمة على المعرفة يصعب تقليدها نظرا لغموضها الناتج عن مدخلات غير معروفة، والتعقيد الاجتماعي أو تاريخ المؤسسة الفريد الذي ينتج معرفة صعبة التقليد. الحصول على المعرفة الضمنية من العملاء والموردين مصدر ثمين لبرامج الإبداع في المؤسسة بسبب ندرة هذه المعرفة التي يمكن استخدامها كمدخلات للإبداع. كما أنه يمكن لإدارة المعرفة أن تمكن من الوصول إلى المعرفة الضمنية من خلال فهم ما هي المعرفة الضمنية المتاحة وذلك من خلال قاعدة بيانات تبين خبرة الأفراد، ما يساعد على تدوينها لجعلها صريحة من أجل أن تكون سهلة التطبيق في الإبداعات المستقبلية، فإدارة المعرفة تلعب دورا رئيسا في تسهيل التعاون الذي يساعد على تقاسم المعرفة الضمنية والذي ينعكس بدوره ايجابا على القدرات الإبداعية للمؤسسة؛

- الدور الرئيسي الثاني الذي تلعبه إدارة المعرفة في عمليات الإبداع يرتبط بالمعرفة الصريحة، فعلى الرغم من أن المعرفة الصريحة لا تلعب مثل الدور المهيمن للمعرفة الضمنية في عمليات الإبداع، بسبب حقيقة أن المعرفة الصريحة سهل الوصول إليها من طرف المنافسين، إلا أنّها - المعرفة الصريحة - عنصر مهم للإبداع، فهي مهمة للمؤسسات لبناء الموارد والقدرات التي تسمح لهم بالتقاط وتدوين المعرفة وتطوير المنتجات وضمان إمكانية نقل المعرفة بالشكل المناسب. وتلعب إدارة المعرفة دورا مهما في جعل المعرفة الصريحة متاحة لإعادة تركيبها إلى أفكار جديدة ومبتكرة تستخدم كمدخلات في العمليات الإبداعية، بالإضافة إلى توفير الوسائل، العمليات والمنصات لضمان إتاحة المعرفة وتحديد الثغرات في قاعدة المعرفة الصريحة للمؤسسة والتي تؤثر سلبا على برامج الإبداع؛

- الدور الرئيسي الثالث لإدارة المعرفة في عمليات الإبداع يتعلق بإتاحة التعاون سواء الداخلي أو الخارجي، والذي يلعب دورا هاما في نقل المعرفة الضمنية وبناء معرفة جماعية، ما يسمح بتقليل مخاطر وتكاليف الإبداع من خلال القيام بالعمل الصحيح في المرة الأولى وبالتالي تقصير دورات التطوير وضمان فعالية الإبداع. فإدارة المعرفة تسمح بإنشاء علاقات تعاونية غير رسمية تتصف بالثقة المتبادلة بين الشركاء المتعاونين ما يتيح خلق قنوات فعالة لتدفق المعرفة، ففي البيئات التعاونية يسهل تقاسم المعرفة خاصة الضمنية منها والتي هي عنصر أساسي في عمليات الإبداع، من جهة أخرى تسهل إدارة المعرفة التعاون كآلية لتعزيز الإبداع من خلال توفير منصات تكنولوجية وأدوات لتمكين تقاسم المعرفة ضمن الفرق، على سبيل المثال فضاءات المناقشة عبر الأنترنت، ومنصات غير تقنية للتعاون المتعلقة بتوفير العمليات لضمان خلق المعرفة، تقاسمها وجمعها للاستفادة من هذه الفضاءات التعاونية، بالإضافة إلى تدوين المعرفة الضمنية لقبولتها في شكل صريح لتمكين إعادة استخدامها بطرق مختلفة؛

- الدور الرئيسي الرابع الذي تلعبه إدارة المعرفة في عملية الإبداع هو إدارة مختلف الأنشطة في دورة حياة إدارة المعرفة، التي يمكن من خلالها لإدارة المعرفة أن تكون لها مساهمات مباشرة لتطوير الإبداع، وتتضمن:

■ القدرة الاستيعابية التي تشير إلى قدرة المؤسسة على التعرف على قيمة المعلومات الخارجية الجديدة، واستيعاب المعلومات ومن ثم تطبيق المعرفة المتعلمة على مخرجاتها من المنتجات والخدمات، وهذا أمر حرج لتطوير حلول إبداعية جديدة وكفاءات جوهرية داخل المؤسسة؛

■ القدرة التحويلية التي تشير إلى قدرة المؤسسة على جمع، استيعاب، توليف ونشر المعرفة لتلبية الاحتياجات المختلفة، وتعتبر عملية إدارة المعرفة ضرورية لتحقيق هذه القدرات التحويلية من خلال عملها على تيسير الاتصالات لتبادل المعرفة عبر مختلف الكيانات التنظيمية وتنمية قدرات الأفراد لجمع المعرفة، تخزينها، واستيعابها ما يسمح بإستغلالها؛

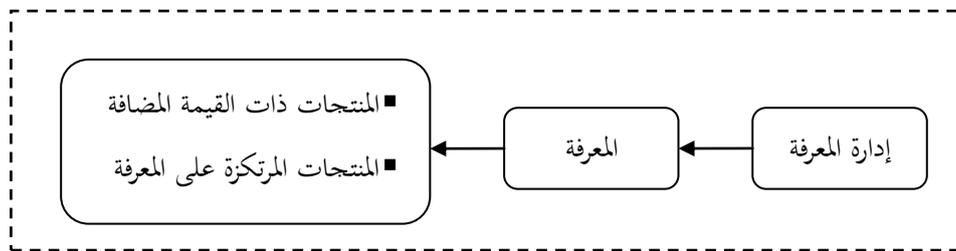
■ خلق، معالجة ونشر المعرفة التي سيتم تقييمها من طرف أفراد المؤسسة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

■ فحص البيئة الخارجية لتحديد أنشطة المنافسين وفرص التعلم المحتملة.

- الدور الخامس لإدارة المعرفة في عملية الإبداع هو خلق بيئة عمل داخلية تشجع على توليد وتقاسم المعرفة والمساهمة في خلق ثقافة مواتية للإبداع.

من خلال ما تم رصده من موروث أدبي حول دور إدارة المعرفة في الإبداع، يتضح جليا الأهمية والأثر البالغ الذي تحدثه إدارة المعرفة بمختلف عملياتها في تحسين القدرات الإبداعية للمؤسسة، والذي يؤدي بدوره إلى نتائج أخرى أهمها تطوير المنتجات والخدمات وتحسين جودتها وإبتكار منتجات وخدمات جديدة، وهذا ما يظهر التأثير غير المباشر لإدارة المعرفة بالإضافة إلى تأثيرها المباشر على المنتج والذي يمكن مشاهدته في محورين هما: المنتجات ذات القيمة المضافة (*value-added products*) والمنتجات المرتكزة على المعرفة (*knowledge-based products*)¹ ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (19): مدى تأثير إدارة المعرفة على المنتجات

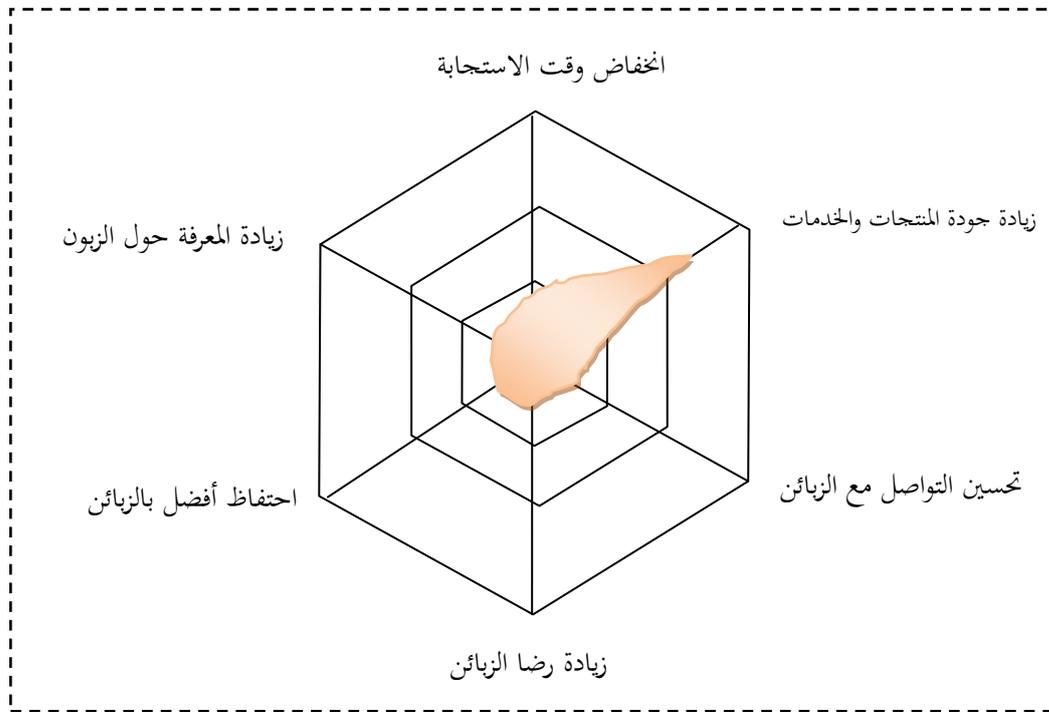


Source : Irma Becerra-Fernandez And Rajiv Sabherwal, op. cit, p79.

¹ Irma Becerra-Fernandez And Rajiv Sabherwal, op. cit, p 79.

تساعد إدارة المعرفة من خلال عملياتها المؤسسات على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، وأيضاً تساهم في تطوير المنتجات المرتكزة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الإستشارية والمتخصصة في صناعة البرمجيات. إن هذا التأثير على المنتجات والخدمات بفعل إدارة المعرفة ينعكس إيجاباً على العملاء من خلال ضمان حصولهم على قيمة أكبر نتيجة لتعاملهم مع المؤسسة¹، وذلك نتيجة للمنتجات والخدمات ذات الجودة العالية التي يحصلون عليها، وكذا سرعة الإستجابة لطلباتهم ما يزيد من رضاهم وولائهم للمؤسسة وبالتالي ارتفاع معدلات الإحتفاظ بهم. ويمكن إبراز هذه الفوائد وغيرها على منظور الزبائن من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (20): فوائد أنشطة إدارة المعرفة على منظور الزبائن



Source : Klaus North et al, op.cit, p 5.

من خلال الشكل نلاحظ أن نشاطات إدارة المعرفة تؤدي إلى زيادة جودة المنتجات والخدمات بنسبة كبيرة ثم تليها باقي المؤشرات بنسب متقاربة من زيادة رضا الزبائن، تقليص وقت الاستجابة للزبائن، زيادة المعرفة حول الزبون، تحسين التواصل مع الزبائن و احتفاظ أفضل بالزبائن على التوالي.

يمكن من خلال استخدام المؤسسات إدارة المعرفة تحسين علاقتها مع عملائها وبالتالي الحصول على ولائهم وذلك من خلال خلق أفكار جديدة وتوفير التحسينات والخدمات الجديدة، فإدارة المعرفة تساعد المؤسسات على

¹ Cynthia Jane Young, knowledge management and innovation on firm performance of united states ship repair, college of management and technology, phd thesis, Walden university, 2016, p 34.

التقرب من عملاءها والحصول على ولائهم، ما يحول دون تحولهم للمؤسسات المنافسة عن طريق استخدامها كعملية للحصول على الخبرة الجماعية التي تؤدي إلى الابتكار من خلال التعلم التنظيمي المستمر¹. وتشير الدراسات في علاقة إدارة المعرفة بالربائين للإتجاه نحو ما يعرف بإدارة العلاقة مع الزبون* التي ترتبط إرتباطا مباشرا مع زيادة معرفة العملاء، والتي لها تأثير مباشر على رضا العملاء من خلال مساعدة المؤسسات على تكييف منتجاتها وخدماتها تبعا لرغبات زبائنها.

المطلب الثالث: العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المالي

لا شك أن إدارة المعرفة في الوقت الحاضر هي غاية حاسمة بالنسبة للعمل السلس والناجح لمعظم المؤسسات، وتعتبر المعرفة من الأصول التنافسية القيمة بدلا من الآلات والمعدات للمؤسسات، إذ يقول *Drucker* أن العوامل التقليدية للإنتاج - الأرض، العمل، رأس المال - لم تختف، لكنها أصبحت ثانوية ويمكن الحصول عليها بسهولة بشرط أن تكون هناك المعرفة، والمعرفة هي الوسيلة للحصول على النتائج الإقتصادية والإجتماعية... إذ يجري الآن تطبيق المعرفة من أجل المعرفة². إذا لا يمكن نفي أن إدارة المعرفة هي أداة للنجاح والبقاء في ظل إقتصاد المعرفة، وكذا كسب الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق النجاح على المدى الطويل في السوق وبالنتيجة الحصول على فوائد من حيث الأداء المالي³.

ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية إدارة المعرفة في تحسين الأداء المالي، حيث أكدت *De canpos* و *Souza* وآخرون في مقالهم الذي درس العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المالي من خلال مراجعة الدراسات المنشورة في هذا الصدد في الفترة من 2009 إلى 2015 أن أغلب هذه الدراسات تشير إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي لكن القليل منها تركز على الأداء المالي، ورغم هذا النقص فإنه كان مقبولا على نطاق واسع في الأدب أن إدارة المعرفة لديها تأثير إيجابي على النتائج المالية، كما أشارت أغلب التقارير المنشورة إلى أن هناك تحسن في الأداء المالي للمؤسسات التي تدعم بقوة إدارة المعرفة⁴، كما أظهرت نتائج دراسة *Vidovic* أن ثقافة المعرفة هي من

¹ Hadi Nejatian Khalilabad et al, **the impact of knowledge management on customer relationship management**, p 4 – 7, on website: <https://www.researchgate.net/publication/228866038>, viewed at: 18/06/2017.

* إدارة العلاقة مع الزبون عبارة عن نهج الأعمال الموجه نحو العملاء يهدف إلى زيادة رضاهم (عن طريق تنظيم الموارد على أساس متطلبات العملاء)، والقيام بسلوكيات مرضية للعملاء وأداء العمليات الموجهة بالعملاء. ولمزيد من التفاصيل أنظر إلى:

- Nour- Mohammed Yaghoubi et al, **the impact of knowledge management on customer relationship management**, *European journal of economics, finance and administrative sciences*, issue 34, 2011.

- Mehrdad Hassanzadeh and Seyedeh F.S.S. Mahaleh, **effect of knowledge management on success of customer relationship management in Eghtesad novin bank of Tehran**, *international journal of business management and economics*, vol 4, N° 6, 2013.

² Waheed Akber Bhatti et al, **the effect of knowledge management practices on organizational performance: a conceptual study**, *African journal of business management*, vol 5, N° 7, April 2011, p 2850.

³ Maja Vidovic, **the link between the quality of knowledge management and financial performance: the case of Croatia**, *problems and perspectives in management*, vol 8, issue 4, N°1, 2010, p 160.

⁴ Fabiana Dutra de Cqnpos Souwq et al, **knowledge management system and financial performance: how this relation has been measured?**, *perspectivas em ciencia da informacao*, vol 21, N° 2, abr/jun 2016, p 188 – 214.

أكثر عوامل نجاح إدارة المعرفة التي ترتبط بالمؤشرات المالية وأن هناك بعض الجوانب من إدارة المعرفة أكثر أهمية من غيرها في علاقتها بالأداء المالي¹، فقد أكدت دراسة Darroch أن الإستجابة للمعرفة (تطبيق المعرفة) هي التي تساهم مباشرة في الأداء المالي بينما باقي العمليات - إكتساب ونشر المعرفة- تؤثر تأثيرا مباشرا على الإبداع وبشكل غير مباشر على الأداء المالي²، علاوة على ذلك توصل Wang & Wang إلى أن تقاسم المعرفة الصريحة أكثر تأثيرا على الأداء المالي مقارنة بتقاسم المعرفة الضمنية³، كما أظهر Gholami وآخرون أن ممارسات إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي وكبير على الأداء التنظيمي، فهي تلعب دورا هاما في تحسين الإنتاجية والأداء المالي وأداء الأفراد والإبداع وعلاقات العمل ورضا العملاء وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي، وأنه من أجل تحقيق والحفاظ على مستوى عال من الأداء يجب على المؤسسات تطوير آليات فعالة لخلق المعرفة، نقلها ودمجها⁴.

من خلال الدراسات التي تطرقت لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المالي - أو الأداء بصفة عامة - هناك إشارة واضحة من الباحثين إلى أن إدارة المعرفة تؤثر على الأداء المالي في إيجابيين: إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، حيث أن التأثير المباشر يظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وإبتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح، ويتم قياس مثل هذا التأثير المباشر من خلال قياس معدل العائد على الاستثمار (ROI)⁵. بينما ينتج التأثير الغير المباشر لإدارة المعرفة على الأداء المالي من الأنشطة التي تحمل تأثيرا غير مباشر على الرؤية، الإستراتيجية، المداخيل أو التكاليف⁶، وقد أكد Lee & Choi أنه من أجل فهم تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء المالي يمكن إدخال نتائج وسيطة -مثل الإبداع- والتي تعكس جوانب مختلفة من الأداء المالية وغير المالية، وتطبيق دراسته على 147 شركة كورية توصل إلى أن خلق المعرفة يرتبط إيجابيا بالإبداع والذي يرتبط إيجابيا بالأداء⁷، وفي نفس السياق أوضحت Darroch اسهام إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المالي من خلال استخدام الإبداع كوسيط، وبينت أنه يمكن لإدارة المعرفة التأثير على الأداء من خلال آليتين، أولاهما أن إدارة المعرفة لها دور داعم في المؤسسة، فهي تمثل مورد في حد ذاتها كونها تحسن من مهارات الأفراد وخبراتهم وبالتالي استعمالها سيؤثر على جودة الخدمات والمنتجات، وثانيهما أن إدارة المعرفة تعتبر آلية تنسيقية تمكن من تحويل الموارد إلى قدرات⁸.

ويمكن تلخيص الآثار غير المباشرة لإدارة المعرفة على الأداء المالي في الشكل الموالي.

¹ Maja Vidovic', op.cit, p 1 – 8.

² Jenny Darroch, *knowledge management, innovation and firm performance*, op.cit, p 112.

³ Zhining Wang and Nianxin Wang, op.cit, p 8899 – 8908.

⁴ Mohamad Gholami et al, *investigating the influence of knowledge management practices on organizational performance: an empirical study*, acta polytechnic hungarica, vol 10, N° 2, 2013, p 205 – 216.

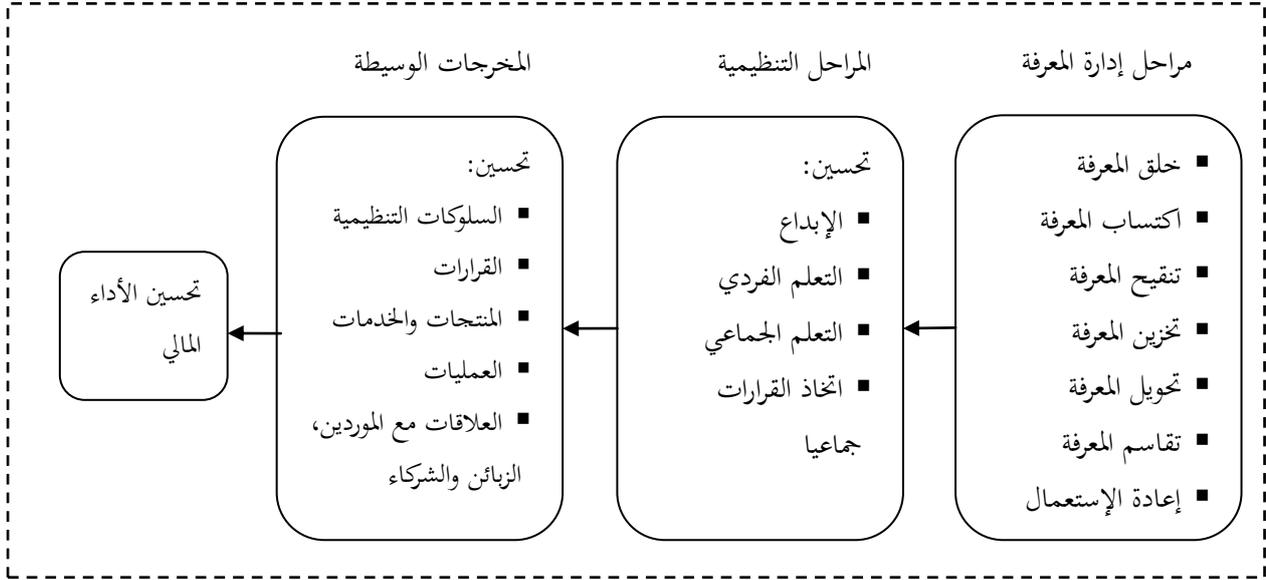
⁵ Irma Becerra-Fernandez. And Rajiv Sabherwal, op. cit, p 81.

⁶ Idem.

⁷ Heeseok Lee and Byounggu Choi, *knowledge management enablers, processes and organizational performance: an integration view and empirical examination*, journal of management information systems, vol 20, N° 1, published by M.E. Sharpe, summer 2003, p 179 – 228.

⁸ Jenny Darroch, *knowledge management, innovation and firm performance*, op.cit, p 101 – 112.

الشكل رقم (21): الآثار غير المباشرة لإدارة المعرفة على الأداء المالي



Source : William R. King, *knowledge management and organizational learning*, op.cit, p 6. (بتصرف)

إن الشكل أعلاه يظهر بشكل جلي مجموعة من النتائج أو الآثار لإدارة المعرفة على تحسين الإبداع والتعلم والعمل جماعيا، مما يحسن بدوره في السلوكيات التنظيمية ومنتجات المؤسسة وعملياتها وعلاقاتها مع أصحاب المصلحة وكل هذا سيكون وقعه واضحا على تحسين الأداء المالي، وهذا ما يبرز العلاقة الغير المباشرة بين إدارة المعرفة والأداء المالي.

رغم ما تم طرحه من دراسات حول وجود العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المالي وآثار إدارة المعرفة على الأداء المالي، إلا أن الروابط التي تفسر ذلك لا تزال غير واضحة¹، ولم يتم بعد اكتشاف علاقة مباشرة بين عمليات المعرفة والأداء، كون أن العديد من العوامل تؤثر على تحديد الأداء لذلك تبقى محاولة تعقب سبب عامل واحد مثل إدارة المعرفة محفوفة بالمخاطر²، لذلك فإن الفوائد المالية لإدارة المعرفة تعتبر محتشمة كما أشارت نتائج دراسة North وآخرون إلى أن النتائج المالية لإدارة المعرفة تمثل 7% فقط وتتركز في معظمها حول زيادة الدوران في رأس المال، تحسين إدارة المخاطر، تقليص تكاليف الإدارة، زيادة الحصة السوقية، تحسين الجهود التسويقية، وفترات في التكاليف من خلال التقليل من المعلومات غير المهمة مما يقلص من أوقات البحث وبالتالي تخفيض التكاليف ذات الصلة وأيضا تأثيرها على الإبداع وخلق منتجات وخدمات جديدة وتطبيق التكنولوجيا الجديدة³.

¹ Eliane Mosconi and Marie-Christine Roy, *linking knowledge management and organizational performance*, international business research, vol 6, N° 9, published by Canadian center of science and education, 2013, p 71.

² Heeseok Lee and Byoungu Choi, op.cit, p 182.

³ Klaus North et al, op.cit, p 6.

ورغم كل الصعوبات لرصد فوائد إدارة المعرفة بدقة على الأداء إلا أنه يوجد اتفاق عام بين الباحثين في هذا الحقل على نتائجها الملحوظة على الأداء، ويمكن تلخيص هذه النتائج حسب 'Vidovic' في الجدول أسفله.

الجدول رقم (02): نتائج إدارة المعرفة على الأداء

الناتج	مجموعة النتائج
<ul style="list-style-type: none"> - إتخاذ القرارات بشكل أفضل - طرق جديدة للعمل - تحسين الإتصال - تحسين مهارات الأفراد - زيادة التعاون - تقاسم أفضل الممارسات 	أداء الأفراد
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الأرباح - تخفيض التكاليف - زيادة تمكين الأفراد - تحسين جذب الأفراد والإحتفاظ بهم - تحسين الإنتاجية - تحسين العائد على الاستثمار المتعلق بجهود إدارة المعرفة - زيادة سعر السهم 	الأداء التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> - استجابة أسرع لقضايا الأعمال الرئيسية - خلق فرص عمل جديدة - تحسين وتطوير المنتجات الجديدة - تحسين العمليات التجارية 	أداء الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة حجم السوق - زيادة حصة السوق - تحسين جودة المنتج / الخدمة - خلق المزيد من القيمة للعملاء - الدخول إلى أنواع السوق المختلفة - تعامل أفضل مع العملاء 	أداء السوق
<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز رأس المال الفكري - زيادة الإبداع - زيادة القدرة على التكيف 	رأس المال الفكري

Source : Maja Vidovic', op.cit, p 6.

يصنف الجدول أعلاه نتائج إدارة المعرفة على الأداء إلى خمس مجموعات، إذ تتضمن هذه المجموعات النتائج على الأداء بشقيه المالي وغير المالي، حيث تتعلق المجموعة الأولى بأداء الأفراد وتظهر نتائجها في تحسين الأداء في شقه غير المالي حسب ما يظهره الجدول من تحسين الاتصال وزيادة المهارات وغيرها، بينما تخص المجموعة الثانية النتائج المترتبة بالأداء التنظيمي في شقه المالي كزيادة الأرباح وتحسين العائد على الإستثمار، وشقه غير المالي كتحسين الإنتاجية وزيادة الإحتفاظ بالأفراد، وبالنسبة للمجموعة الثالثة أداء الأعمال ترتبط بالبيئة الخارجية للمؤسسة من حيث إيجاد فرص عمل جديدة وتوسيع أعمالها، أما المجموعة الرابعة أداء السوق فترتبط بالمنتجات والعملاء مثل تحسين جودة المنتجات وخلق القيمة للعملاء، وآخر مجموعة من نتائج إدارة المعرفة على الأداء تتمثل في تعزيز رأس المال الفكري.

المبحث الثاني: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

تقريباً قبل عقدين من الزمن عندما بدأ *Tuvya* دراسته حول إدارة المعرفة وفي جولته التي زار من خلالها مختلف المؤسسات في أوروبا والولايات المتحدة، كانت كل محادثة مع خبير إدارة المعرفة تبدأ بنفس العبارة التالية " دون الثقافة الصحيحة لا يمكن أن تكون لديك إدارة المعرفة المناسبة"¹. وهذا يدل على العلاقة القوية التي تربط إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، والتي سنحاول إبرازها من خلال المطلب الأول الذي يتطرق للعلاقة بين الثقافة وعملية إكتساب المعرفة، والمطلب الثاني الذي يعنى بدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعملية نشر واستخدام المعرفة.

المطلب الأول: أهمية الثقافة التنظيمية لإكتساب المعرفة

لقد أورد *De Long & Fahey* في اقتباسه من كلام *Quote Roger Chaddock* – المدير المساعد في مجموعة علوم الكمبيوتر - قائلاً: " من الواضح أن هناك العديد من الأدوات مثل: *Intranet* ، *Lotus notes* ، ... التي تحتاجها لتكون قاعدة المعرفة، لكن التكنولوجيا تمثل 20% من الصورة، أما 80% المتبقية فتمثل الأفراد، يجب أن تمتلك الثقافة الصحيحة"².

ما يتضح أن للثقافة التنظيمية أهمية خاصة في نجاح إدارة المعرفة، فهي تعد من العوامل الحرجة والمهمة التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على عمليات إدارة المعرفة، فقد أكدت الدراسات التي أجريت في الفترة ما بين (1998 -

¹ Edna Pasher and Tuvya Romen, *the complete guide to knowledge management: a strategic plan to leverage your company's intellectual capital*, John Wiley & Sons, USA, 2011, p 48.

² David W. De long and Liam Fahey, *op.cit*, p113.

(2002) أن الثقافة التنظيمية تضم عوامل تعيق إدارة المعرفة في المؤسسة وفي الوقت نفسه تتضمن المفاتيح الرئيسية لنجاحها¹.

وحتى تكون الثقافة التنظيمية داعمة لتطبيق إدارة المعرفة ينبغي أن تتضمن²:

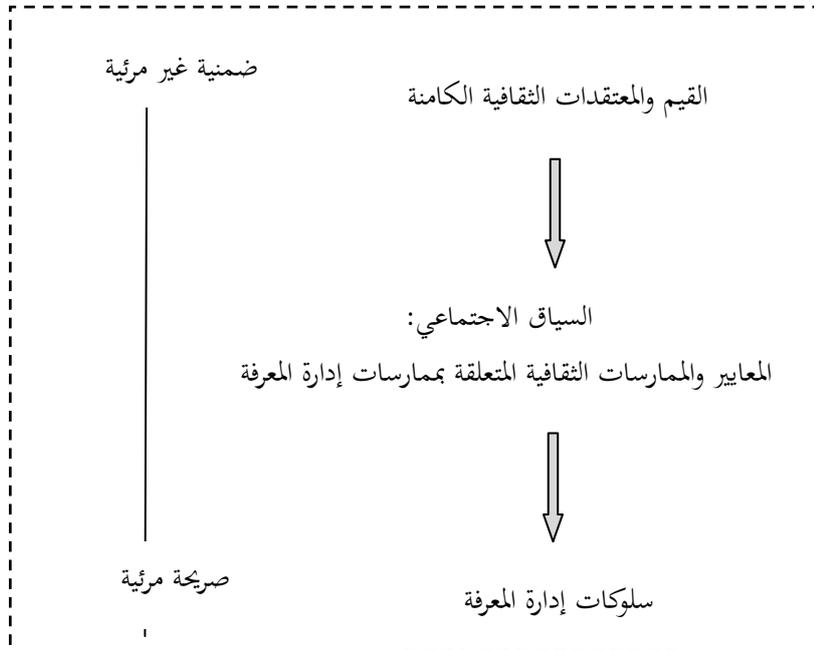
- القيم التنظيمية الإيجابية التي يشترك فيها جميع الأفراد والمسيرين، حيث يعتقد أن القيم المشتركة مصدر هام لدافعية الأفراد كما أن فرصة إدارة المعرفة في النجاح أكبر ضمن القيم الإيجابية؛

- ثقافة الإدارة التي تسعى إلى معرفة العامل وتقوم على الثقة بدلا من القيادة الهرمية والرقابة، فأسلوب التسلسل الهرمي غير مرغوب لأي ثقافة داعمة لاكتساب المعرفة لأن الأفراد سيطيعون الأوامر ولا يساهمون بما يملكونه من معارف، لهذا كلما كان الأسلوب أكثر إنفتاحا سيتحمّل الأفراد المزيد من المسؤولية ويخلقون ويبدعون معارف جديدة؛

- قيم جوهرها التقدير والإحترام للمعرفة فضلا عن الإلتزام نحو تعزيز التفاعل المعرفي، وتقوم على تصور أن كل فرد في المؤسسة سيحقق مكاسب من خلال خلق واكتساب المعرفة.

ومن خلال هذه المكونات الثقافية سيكون بالضرورة للثقافة التنظيمية تأثير على سلوك إدارة المعرفة والذي يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (22): تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك إدارة المعرفة



Source: Homri Sabiha, *culture de l'organisation : quel impact pour la gestion des connaissances ?*, sur le site : www.sciencespo-aix.fr/wp-content/uploads/.../homri-culture-organisationmai2012.pdf, consulté le : 30/04/2017 , p 10.

¹ سامي عبد الله المدان وصباح محمد موسى، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية أورانج، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 2010، ص 115 – 116.

² Edna Pasher and Tuvya Romen, *op.cit*, p 48 – 54.

من خلال الشكل يتضح أن الثقافة تكون ضمنية في شكل قيم ومعتقدات وترجم في إطار التفاعل الاجتماعي إلى ممارسات تظهر بشكل صريح في سلوكيات إدارة المعرفة والمركزة أساسا في عملياتها، ما يبرز بشكل جلي الأثر المحتمل للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسة.

وفي نفس السياق، درس كل من *De long & Fahey* في مقالهما " تشخيص المعوقات الثقافية لإدارة المعرفة"

أزيد من 50 شركة أمريكية تطبق إدارة المعرفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية هي العقبة الكبرى لخلق والإستفادة من أصول المعرفة، وبناء على ذلك حددا بعض الطرق لتأثير الثقافة التنظيمية على السلوكيات المرتكزة على إكتساب المعرفة هي¹:

1. الثقافة تشكل الافتراضات حول المعرفة المهمة (*culture shapes assumptions about which knowledge is important*): إن الإعتقاد حول المعرفة الأكثر أهمية لا تحدث في الفراغ التنظيمي وإنما تتشكل عن طريق القيم والمعايير، فالثقافة والثقافات الفرعية* تؤثر بدرجة كبيرة على إدراك وتمييز المعرفة الأهم في المؤسسة، على سبيل المثال وكالات الإعلان يجب أن تعطي الأولوية للمعرفة الإبداعية للإنسان، بينما في موزعي قطع غيار السيارات يجب أن تكون القيمة أكثر للمعرفة المنظمة المتضمنة في مراحل سلسلة التوريد.

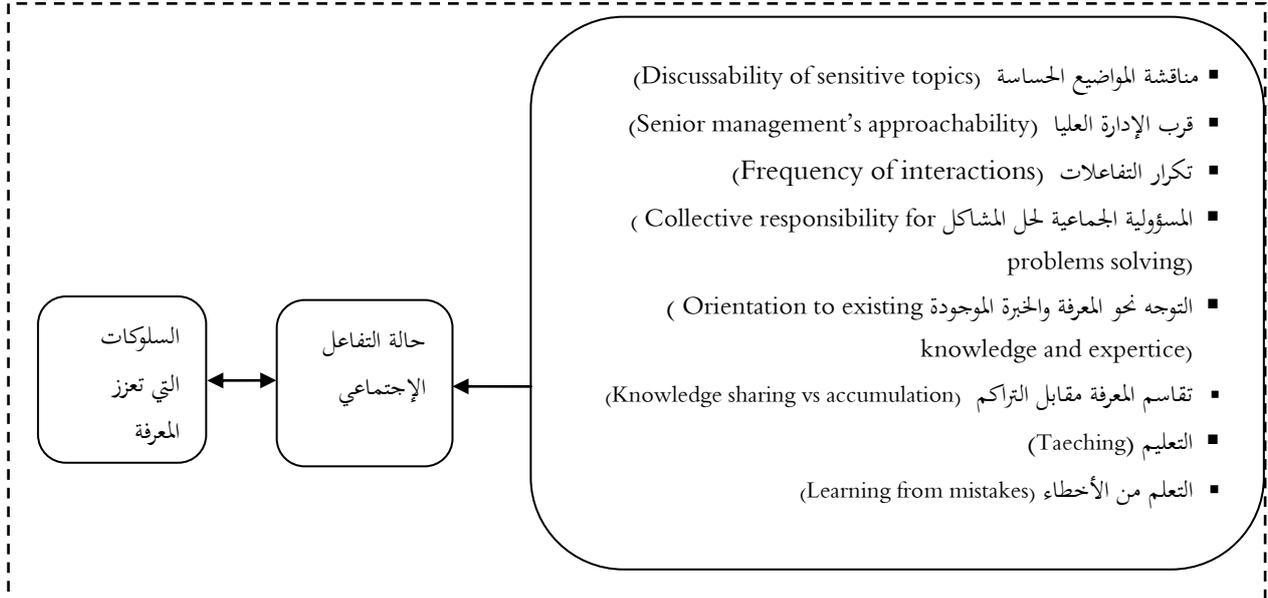
إن إختلاف الآراء بشأن المعرفة الأهم يؤدي أحيانا إلى سوء الإتصال والصراع بين الوظائف ما ينتج عنه تضارب في استراتيجيات وأهداف إدارة المعرفة. وكل هذا يفضي إلى حيرة حول أي معرفة يجب التركيز عليها لإكتسابها.

2. الثقافة تخلق سياق للتفاعل الاجتماعي (*Culture creates a context for social interaction*): الثقافة التنظيمية تتضمن القواعد والممارسات التي تبلور التصورات والسلوكيات التي تبين حدود بيئة اتصال الأفراد، وبالتالي تشكل الأرضية لكيفية تفاعل الأفراد وتؤسس بذلك سياق تنظيمي لتفاعلهم. ويمكن إظهار تأثير الثقافة التنظيمية على حالة التفاعل من خلال الشكل الموالي.

¹ David W. De Long and Liam Fahey, op.cit, p 116 – 123.

* الثقافات الفرعية هي مجموعة من القيم، المعايير والممارسات المتبنية من طرف الفرق أو الوحدات (المصالح) في المؤسسة مثل مصلحة البحث والتطوير، المصلحة المالية ...

الشكل رقم (23): الخصائص الثقافية المشكّلة للتفاعل الاجتماعي



Source: David W. De Long and Liam Fahey, *diagnosing cultural barriers to knowledge management*, academy of management executive, vol 14, N° 4, November 2000, p122.

يمكن تقسيم الخصائص الثقافية المشكّلة للتفاعل الاجتماعي تبعا لثلاثة أبعاد هي¹:

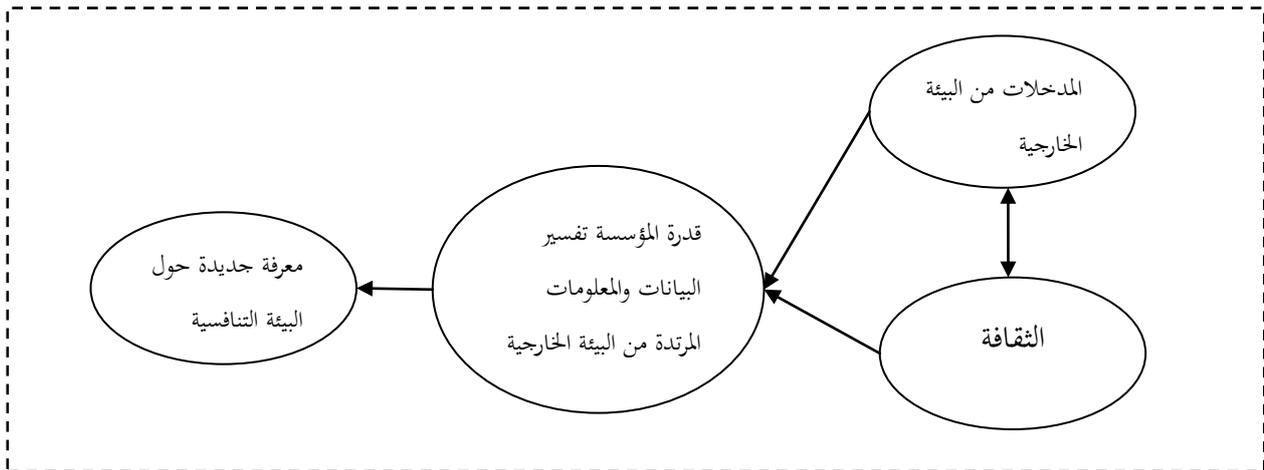
- التفاعل العمودي: يمكن للثقافة أن تشكل التفاعل العمودي لإكتساب المعرفة عن طريق إمكانية مناقشة المواضيع الحساسة، سهولة التواصل بين الرئيس والمرؤوسين ما يسهل تبادل وتوليد المعرفة؛
 - التفاعل الأفقي: يتم بين الأفراد في نفس المستوى التنظيمي في المؤسسة، ويستلزم تحقيق هذا التفاعل توافر الخصائص التالية: مقدار التفاعلات، مستوى التعاون، المسؤولية الجماعية والتوجه للبحث عن المعرفة الموجودة؛
 - السلوكيات المعززة لتطوير المعرفة: والتي تتمحور أساسا حول تعليم العمال للآخرين حول الجوانب الأساسية للأعمال، حيث أن التعليم يعد واحدا من السلوك الذي يؤثر على التفاعل الاجتماعي كما أنه يحسن المعارف الحالية في المؤسسة، إضافة إلى ذلك يعد سلوك التعلم من الأخطاء من بين الطرق الفعالة لإكتساب وتوليد المعرفة الجديدة.
3. الثقافة تدعم خلق وتبني المعرفة الجديدة (*Culture shapes creation and adoption of new knowledge*): إن الثقافة التنظيمية تظهر كيف يتم خلق المعرفة الجديدة خاصة حول البيئة الخارجية- نظرا للتغيرات التي تشهدها هذه الأخيرة فيما يتعلق بالمنافسة والتطور التكنولوجي الذي يهدد بقاء المؤسسة- وكذا رفضها أو قبولها وتوزيعها داخل المؤسسة مثل ما هو موضح في الشكل رقم (24) أسفل.

وهناك مجموعة من الخصائص الثقافية التي تساعد المؤسسة على اكتساب المعرفة ودمجها بفعالية وهي:

¹ David W. De Long and Liam Fahey, op.cit, p120 – 121.

- وجود المعايير والممارسات الثقافية التي تشجع بقوة استغلال المعرفة من البيئة الخارجية وتكوين القاعدة المعرفية الخاصة بها، والتي تمكنها من مواجهة منافسيها بدل التركيز على إستحواذها فقط؛
- وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على النقاش المكثف الذي يركز على القضايا الاستراتيجية المفتاحية استنادا إلى نطاق واسع من المدخلات الداخلية والخارجية، وتشكيل ما يعرف بثقافة المواجهة البناءة التي تمكن من توليد المعارف الجديدة ودمجها في إطار العمل؛
- توافر مستوى المشاركة الضروري في عمليات البحث، النقاش وتركيب المعرفة المرتبطة بالقضايا المهمة، فعلى المؤسسة أن تتوفر على ثقافة تسهل المساهمات من الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، لأن المشاركة تحفزهم على جمع البيانات من مصادر مختلفة وتحويلها إلى معلومات، وبعد ذلك الشروع في تفاعل مكثف لإنتاج المعرفة الجديدة التي ستشكل الأساس للقرارات والتصرفات.

الشكل رقم (24): دور الثقافة في خلق وتبني المعرفة الجديدة



Source: David W. De Long and Liam Fahey, op.cit, p123.

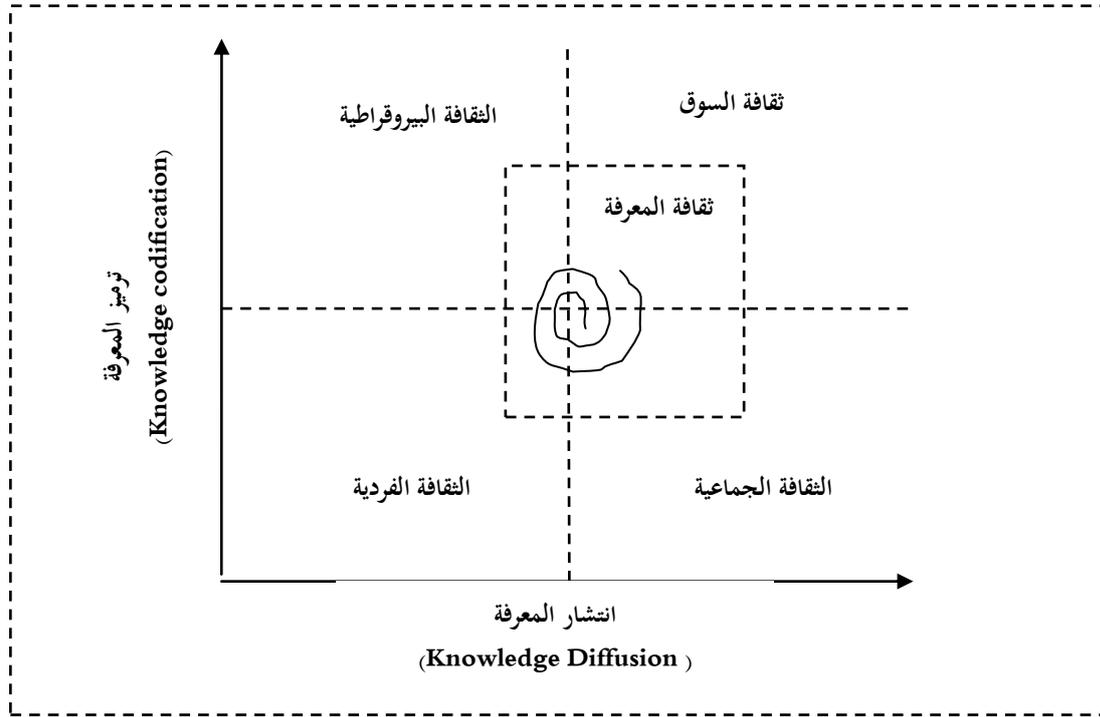
ومن أجل توفير البيئة الملائمة لإكتساب المعرفة يجب توافر الثقافة التنظيمية المساندة لها والتي تدعى بثقافة المعرفة، وتعرف بأنها مزيج من العوامل التي تخلق البيئة أين يتم فيها فعلا خلق المعرفة، توزيعها واستعمالها، فهي توفر الظروف المثالية لتوليد المعرفة¹.

ويرى Travica أن ثقافة المعرفة هي ثقافة هجينة تجمع بين فئات الثقافة المختلفة وفقا لمتطلبات عمليات إدارة المعرفة² وفقا لما يظهره الشكل أدناه.

¹Dorota Chmielewska-Muciek and Agnieszka Sitko-Lutek, organizational culture conditions of knowledge management, international conference about management knowledge and learning, 19 – 21 june, Zadar, Croatia, 2013, p 1364.

²Bob Travica, conceptualizing knowledge culture, online journal of applied knowledge management, vol 1, issue 2, publishing by the international institute for applied knowledge management, 2013, p 95.

الشكل رقم (25): ثقافة المعرفة



Source : Bob Travica, op.cit, p 95.

يظهر الشكل نموذج ثقافة المعرفة بين أنواع الثقافة الأربعة - الثقافة البيروقراطية، الفردية، الجماعية وثقافة السوق - ورغم الإنفتاح الذي تبديه بتموقعها في ظل الحدود المتقطعة للمربع، إلا أنها تحظى بالقبول أكثر في ظل الثقافة الجماعية التي تلعب دورا حاسما في خلق المعرفة، بالإضافة الى ثقافة السوق التي تشجع الإبداع من خلال مبدأ التنافس بين الفرق لتوليد المنتجات الجديدة. كما بين لنا الشكل الحلزوني الكائن في مربع ثقافة المعرفة ديناميكية هذه الأخيرة، ما يدل على أن ثقافة المعرفة تحتاج إلى مزيج الثقافات الذي يبرز دور الثقافة البيروقراطية في تدوين المعرفة وضمان القنوات الرسمية التي تسمح بتنظيم عمليات خلق المعرفة وتخزينها، إضافة الى ذلك لا يجب إنكار أهمية المعارف الفردية في توليد الإبداع أيضا، بشرط أن لا يتم الاعتماد على المعرفة الفردية فقط بل يجب الاعتماد على العمل الجماعي أيضا الذي يعد الطريق لإستخراج المعارف الفردية.

إنّ ما تم استعراضه عن أهمية الثقافة التنظيمية التي تبقى الرافعة (*levier*) والمؤثر الأهم على إدارة المعرفة، يثير التساؤل عن نوع الثقافة التنظيمية الأكثر ملاءمة لنجاح عمليات إدارة المعرفة، وفي هذا الصدد قامت بعض الدراسات بإجراء بحوث حول الثقافة التنظيمية التي تجعل عمليات إدارة المعرفة أكثر فعالية، من بينها دراسة *Lawson* التي أجريت على ثماني مؤسسات في جمايكا والتي خلصت من خلالها إلى أن هناك أنواع الثقافات التنظيمية (ثقافة

السوق، ثقافة القبيلة، ثقافة الإبداع، الثقافة الهرمية) لديها إرتباط إيجابي مع إدارة المعرفة حيث تم إيجاد أعلى ارتباط قوي وإيجابي بين ثقافة الابداع وإدارة المعرفة في حين أضعف إرتباط كان بين الثقافة الهرمية وإدارة المعرفة¹.

و دراسة Kangas التي كان الغرض منها تقييم العلاقة بين أنواع الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإلكترونية في مجال النقل ومبادرات إدارة المعرفة المستمرة، توصلت الدراسة إلى أنّ ثقافة السوق هي الثقافة المهيمنة تليها الثقافة الهرمية، وبالنسبة للعلاقة بين الثقافة وإدارة المعرفة وجدت Kangas إرتباط قوي وإيجابي بين ثلاثة أنواع من الثقافة (ثقافة السوق، الإبداع والقبيلة) وإدارة المعرفة وتم إيجاد أقوى إرتباط بين ثقافة السوق وإدارة المعرفة في حين كشفت النتائج عن إرتباط ضعيف بين الثقافة الهرمية وإدارة المعرفة².

وكشفت الدراسة التي أجراها Jones & Mujtaba وزملاءهم على 2848 شركة صناعية في ولاية فرجينيا (Virginia) بالولايات المتحدة الأمريكية عن إرتباط الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة، وعلى وجه الخصوص ثقافة الإبداع التي ترتبط بدرجة كبيرة بإدارة المعرفة، في حين أدنى ارتباط جمع بين الثقافة الهرمية وإدارة المعرفة، كما بيّنت النتائج أن المسيرين بحاجة إلى مراعاة الثقافة في التخطيط الإستراتيجي لمبادرات إدارة المعرفة، فإذا كان المسيرين يفهمون نوع ثقافتهم التنظيمية يمكنهم النظر في درجة الملاءمة المطلوبة بين مبادراتهم في مجال إدارة المعرفة والثقافة، وتشير نتائج الدراسة أيضا إلى أن دمج خصائص ثقافة الإبداع في الشركات سيزيد من فرص الرفع من درجات إدارة المعرفة³.

نلاحظ من خلال نتائج الدراسات المتقدمة أن الثقافة الهرمية هي الأقل ملاءمة لإنجاح عمليات المعرفة وخاصة ما تعلق بإكتسابها كونها تتصف بالبيروقراطية والرسمية العالية والرقابة المكثفة التي تحول دون إعطاء الحرية اللازمة للأفراد من أجل التنقيب عن المعرفة الجديدة والعمل على إكتسابها، في حين تعد كل من ثقافة السوق وثقافة الإبداع الأكثر ملاءمة لإكتساب المعرفة، لكون الإبداع جزء لا يتجزأ من ثقافة إدارة المعرفة فهو يشجع خلق المعرفة، لذا يعتبر جوهر القيمة الكامنة وراء إدارة المعرفة لإنشاء مستقبل المؤسسة⁴، وأيضا لكون ثقافة السوق تعمل على رصد كل ما يدور في البيئة التنافسية ما يستلزم إكتساب المعرفة الضرورية التي تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية.

تجدر الإشارة في الأخير إلى أنه من أجل إكتساب المعرفة بفعالية ينبغي توفر نوع الثقافة التي تشدد على المشاركة، الثقة، المرونة، التعلم، التعاون والإبداع، فهي الأبعاد الثقافية التي أكدت عليها Lawson⁵، إضافة إلى ذلك

¹ Cheron Lawson, op. cit, p 57 – 84.

² Lisa Marie Kangas, *an assessment of the relationship between organizational culture and continuous knowledge management initiatives*, phd thesis, proquest information and learning company, Capella university, USA, November 2005, p 113 – 115.

³ Michael Brandt Jones et al, *organizational culture types and knowledge management in USA manufacturing firms*, journal of knowledge management practice, vol 12, N°4, December 2011, on website: WWW.ilainc.com/articel284.htm, viewed at : 11/05/2017.

⁴ Edna Pasher and Tuva Romen, op.cit, p 60.

⁵ Cheron Lawson, op.cit, p 43.

يجب توافر كل من الإنفتاح، التجريب، الدعم والتحفيز، العمل الجماعي، الإتصال المكثف، القيادة المساندة، الرؤية المشتركة.

المطلب الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بنشر المعرفة وإستخدامها

يعتبر تقاسم المعرفة الجزء الأكثر أهمية في إدارة المعرفة فهو جوهرها¹، إذ يشكل - تقاسم المعرفة- أمراً حاسماً للمؤسسات حتى تتمكن من تنمية المهارات والكفاءات وزيادة القيمة والحفاظ على المزايا التنافسية، فنشر المعرفة شرط أساسي لتحويل الأفكار والمفاهيم إلى منتجات وخدمات، ونظراً لهذه الأهمية التي يكتسيها تقاسم المعرفة فقد عمدت العديد من الدراسات إلى التعرف على أكثر العوامل تأثيراً على فعالية تقاسمها، من بينها دراسة Jones وآخرون التي أكدت أن الثقافة التنظيمية هي مفتاح نجاح التقاسم المعرفي وأن الحواجز الثقافية هي أكثر العناصر التي تعوق نشر المعرفة²، وذكر Mukerjee & Hahn في دراستهما أن القيم الثقافية للمؤسسة تحكم إلى حد كبير رغبة أعضائها في تقاسم المعرفة، وأنها المحدد لدوافع الأفراد لتشارك المعرفة³، وفي نفس السياق تأكيداً منه على الصلة الوثيقة بين القيم التنظيمية وتقاسم المعرفة ذكر Michailova & Minbaeva أن القيم هي جوهر الثقافة التنظيمية وهي تكشف عن كيف يتواصل الأفراد ويشرحون ويرشدون ويبررون ما يقولونه. لذا توجد صلة وثيقة بين تلك القيم وتقاسم المعرفة. فالقيم تعمل على كل من المستويات الفردية والسلوكية⁴. كما أشار كل من Wang & Noe إلى أن باحثوا وممارسوا إدارة المعرفة يعترفون بأهمية الثقافة التنظيمية للنجاح طويل الأجل لمبادرات إدارة المعرفة، كما نوهوا إلى أن معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال ركزت على تحديد الأبعاد الثقافية التي تؤثر على تقاسم المعرفة⁵.

من خلال هذه الدراسات يتضح لنا جلياً أن الثقافة التنظيمية تعد أهم مؤثر على فعالية تقاسم المعرفة في المؤسسات، نظراً لما للثقافة من دور كبير في توجيه السلوك وتوليد الإعتقادات حول أهمية تقاسم المعرفة من عدمه، وللتدقيق في أهم الأبعاد الثقافية التي تقف وراء دفع عمليات تقاسم المعرفة نورد إسهامات بعض الباحثين في الجدول الموالي.

¹ Jen-Te Yang, *individual attitudes and organisational knowledge sharing*, tourism management, N° 29, 2008, P 347.

² Mary C. Jones et al, *exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational framework*, journal of decision support systems, N°41, 2006, P 430.

³ Aditi Mukerjee and Jungpil Hahn, *organizational knowledge sharing culture and KMS effectiveness*, twenty ninth international conference on information systems (ICIS), AIS electronic library (AISEL), Paris, 2008, p 8.

⁴ Snejina Michailova and Dana B. Minbaeva, *organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: the Danisco case*, international business review, N°21, 2012, P 60.

⁵ Shang Wang and Raymond A. Noe, *knowledge sharing: A review and direction for future research*, human resource management review, N°20, 2010, p 125.

الجدول رقم (03): اسهامات بعض الباحثين حول الأبعاد الثقافية الداعمة لنشر المعرفة

اسم الباحث / الباحثين	الأبعاد الثقافية
P.H.J.Hendriks ¹	الثقة المتبادلة، التحفيز (الدوافع)، الرغبة في حل المشاكل.
Majewski & Usoro ²	الثقة، إدراك الفوائد، المكافآت، التقدير، القيادة، الدعم الإداري، التعلم.
Jan-te Yang ³	التعاون، التشارك، الثقة، اتجاهات التعلم.
Md.Zahidul et al ⁴	الثقة، الإتصال، نظام المكافآت، القيادة.
S.J.McGrane ⁵	الثقة، الإتصال، المكافآت، إتزام الإدارة.

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع الموضحة أدناه.

من خلال الجدول نجد أن هناك عدد من العناصر المشتركة في جملة هذه الإسهامات والمتضمنة: الثقة، الإتصال، نظام المكافآت والقيادة. وفيما يلي سنقدم كل عنصر على حدا.

- **الإتصال:** يعتبر تقاسم المعرفة كعملية إتصال بين طرفين أو أكثر من المشاركين⁶، ما يدل على أهمية الإتصال الذي يحدث التفاعلات البشرية من خلال المحادثات الشفوية ولغة الجسد أثناء التواصل لتشجيع تقاسم المعرفة⁷، وتعد وتعد الإتصالات المفتوحة أحد أهم المتطلبات لزيادة ميل الأفراد لتقاسم معارفهم، كما أن توفير وسائل الإتصال يعد مسهلا لزيادة عدد مرات التواصل وبالتالي حدوث التفاعل بين حاملي ومستقبلي المعارف الذي يحقق فعالية التقاسم المعرفي.

- **نظام المكافآت:** إن تحفيز الأفراد وتوليد الدافع لديهم لتبادل المعرفة وتقاسمها مع بعضهم البعض ومع مختلف الإدارات في المؤسسة يرتبط بوجود نظام مكافآت فعال⁸، إذ يجب أن تكون أنظمة المكافآت مصممة لتناسب إحتياجات الأفراد لتوفير حافز كافي لتقاسم المعرفة، وقد تكون المكافآت غير مباشرة تولد الدافع الفردي (الداخلي) الذي يستمد منه الفرد إتزامه اتجاه تقاسم المعرفة⁹، فهو بمثابة قوة تعزز نمو المعرفة الضمنية وتدفع لتحويلها للآخرين،

¹ Paul H.J. Hendriks, *assessing the role of culture in knowledge sharing*, 5th European conference of organizational knowledge, learning and capabilities (OKLCs), university of Innsbruck, Austria, Germany, 2004, P 12.

² Grzegoz Majewski and Abel Usoro, *barriers of and incentives to knowledge sharing in (virtual) communities of practice: A critical literature review*, BU academic review, vol 10, N°1, January-june 2011, p 388- 390.

³ Jen-te Yang, *op.cit*, p 347 – 348.

⁴ Zahidul Islam M.D et al, *organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations*, African journal of business management, vol 5, N°14, july 2011, p 5902 - 5903.

⁵ Stephen Joseph Mc Grande, *knowledge sharing in multicultural organizations*, phd thesis, college of management and technology, Walden university, USA, 2016, p45 – 46.

⁶ Sharon Elizabeth Booth, *cultivating knowledge sharing and trust in online communities for educators*, journal of educational computing research, vol 47, N°1, bay wood publishing co, Inc, 2012, P 4.

⁷ Zahidul Islam M.D et al, *op.cit*, p 5902.

⁸ *Ibid*, p 5903.

⁹ Wei Jiacheng et al, *A cognitive model of intra – organizational knowledge sharing motivations in the view of cross – culture*, international journal of information management, N° 30, 2010, P 220 – 221.

كما تكون مباشرة أو مادية ترتبط بالجوانب المالية وبدرجة تحقيق الأهداف التنظيمية والمنافع¹ وتكون أيضا محفزا لتقاسم المعارف. ويعتبر كلا من الدافع الداخلي والتحفيز الخارجي على حد سواء مطلبا ضروريا لتعزيز تقاسم المعرفة في المؤسسة.

- القيادة: تشير القيادة إلى عملية التأثير على المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، فهي تؤثر على الاتجاهات والتعاون وتشجيع الأفراد لتقاسم ما يعرفونه. فالقادة يعتبرون نموذج يقتدى به في الطريقة التي يحدثون بها تقاسم المعرفة²، كما أنهم من ينشئون ويهيئون بيئة تسهل تقاسم المعرفة، فهم مصدر الإلهام والتحفيز³.

- الثقة: رغم وجود العديد من العناصر الثقافية التي تؤثر على تقاسم المعرفة إلا أن الثقة تعتبر من أهم العوامل، فهي تعبر عن مدى إستعداد الفرد لتكون لديه الرغبة والنوايا الحسنة في سلوكيات وتصرفات الأشخاص الآخرين الذين يتم تقاسم المعرفة معهم⁴. فالثقة تعتبر عنصر ثقافي مهم لتقاسم معرفي ناجح، حيث أن الأفراد يكونوا على إستعداد لتبادل المعرفة في الحالات التي يمكنهم الوثوق بمستلم المعرفة⁵.

فالثقة جذبت أكبر قدر من الإهتمام البحثي نظرا لأهميتها في تقاسم المعرفة، حيث يرى كل من *De long & Fahey* أن مستوى الثقة الموجود بين المؤسسة ووحداتها الفرعية وعملها يؤثر بشدة على مقدار المعرفة المتدفقة بين الأفراد ومن الأفراد إلى قاعدة بيانات المؤسسة⁶، كما أن الثقة تخلق الشعور بالالتزام فهي أمر حيوي يؤثر على قرارات قرارات تقاسم المعرفة في الفرق والمؤسسات كما أنها عامل أساسي في العلاقات بين الأفراد⁷، فهي تساعد على التخفيف من التأثير السلبي للتكاليف المتصورة على التشارك ويكون الأفراد أكثر استعداد للإستماع وإستيعاب معرفة بعضهم البعض، فالثقة بمثابة الغراء الخفي الذي يبقى على إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، دون الثقة القيم الأخرى لا يمكن تحقيقها، فالثقة هي التي تمكن الفرد من الشعور بالحرية والأمان بما فيه الكفاية لتبادل معرفته وإرتكاب الأخطاء في الطريق إلى إكتشافها، كما أنها ترتبط برغبة الإدارة في التحلي عن الرقابة الصارمة لصالح بيئة أكثر استرخاء ومنح الأفراد الحرية والوقت للتفاعل، التأمل والتعلم⁸. وتوحي قيمة الثقة بوجود منافع مشتركة ومتبادلة أو ما يعرف بتصور

¹ Filemon A. Uriart. JR, **introduction to knowledge management : a brief introduction to the basic elements of knowledge management for non-practitioners interested in understanding the subject**, publishing by the ASEAN foundation, Jakarta, Indonesia, 2008, p 24.

² Zahidul Islam. M .D et al, op.cit, p 5902.

³ Grzegoz Majewski and Abel Usoro, op.cit, p 387.

⁴ Birgit Renzl et al, **impact of trust in colleagues and management on knowledge sharing within and across work groups**, researchGate, march march 2015, p 4, on website: <https://WWW.researchgate.net/publication/228413672>, viewed at: 19/05/2017.

⁵ Zahidul Islam. M .D et al, loc.cit.

⁶ David W. De Long and Liam Fahey, op.cit, p 119.

⁷ Grzegoz Majewski and Abel Usoro, op.cit, p 388.

⁸ Edna Pasher and Tuva Romen, op.cit, p 61.

(الفوز - الفوز)¹ لكلا طرفي التقاسم المعرفي ما يشجع أكثر على الإستعداد لتقاسم المعرفة، كما أنها تقضي على شعور الأفراد بأنهم سيفقدون ملكية المعرفة محل التقاسم على اعتبار أنها مصدر قوتهم وإمتيازهم². من خلال ما تم طرحه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تحتل صدارة المؤثرات على نشر المعرفة، فعلى الرغم من كون العوامل الأخرى كالتيكنولوجيا مهم لتفعيل وتسريع التقاسم المعرفي، إلا أنها لا تؤدي إلى نجاح تقاسم المعرفة كونه عمل إيرادي مبني على رغبة وإستعداد الأفراد وليس اجباري³، لهذا يستوجب على المؤسسات العمل على إحداث التغيير الثقافي اللازم وإستحداث القيم الضرورية التي تساعد على نجاح نشر المعرفة والتي بدورها تسهل تطبيق واستعمال المعرفة في مختلف المجالات التي تخلق قيمة للمؤسسة.

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة

سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومنظور التعلم والنمو في المطلب الأول، وبينها وبين منظوري العمليات والزبائن في المطلب الثاني، في حين نخصص المطلب الثالث للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي.

المطلب الأول: علاقة الثقافة التنظيمية بالتعلم والنمو

كما أشرنا في متن الفصل السابق، فإن منظور التعلم والنمو يعد من بين مقترحات *Kaplan & Norton* في بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المؤسسة، وحسب مقترحهما فإن هذا المنظور يمكن قياسه من خلال عدد من المؤشرات مجزأة إلى ثلاث محاور أساسية هي: مهارات الأفراد (تشمل: رضا العاملين، الإحتفاظ بالعاملين والإنتاجية)، نظم المعلومات (تشمل: توفر المعلومات للعاملين، الإتصالات الداخلية والحصول على معلومات العملاء) والإجراءات التنظيمية (تضم: التحفيز، التمكين والمواءمة بين الأهداف الفردية والتنظيمية).

وسنحاول من خلال الآتي توضيح العلاقة القائمة بين كلا من الثقافة التنظيمية وأحد منظورات قياس الأداء ألا وهو التعلم والنمو من خلال بعض مؤشرات المذكورة أعلاه.

إنّ الثقافة التنظيمية عنصر مهم في ميدان السلوك التنظيمي خاصة في محاولة للفهم الأفضل لسياق المؤسسة والأفراد المسيرين لها، ما يعني أن للثقافة التنظيمية تأثير على نجاح المؤسسات في محاولة لتحقيق أهدافها وغاياتها، إذ تعتبر الدليل لسلوك العاملين من خلال القيم والمعتقدات والأعراف.

¹ Idem.

² Stephen Joseph Mc Grande, *op.cit*, p 46.

³ Jen-Te Yang, *op.cit*, p 347.

ولعل جوانب تأثيرها على هذا المنظور - التعلم ونمو- هو محل تساؤل أجابت عليه العديد من الدراسات من خلال ما تطرقت له في دراستها للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وواحد أو أكثر من مؤشرات منظور التعلم والنمو، ولعل دراسة Sheridan من بين الدراسات المهمة في هذا الحقل، التي عيّنت بدراسة الثقافة التنظيمية والإحتفاظ بالموظفين، حيث تمت في ستة شركات عالمية للمحاسبة والذي وجد من خلالها أن المؤسسات ذات القيم الثقافية القائمة على العلاقات الشخصية والإنسانية لديها معدلات الإحتفاظ بالموظفين مرتفعة مقارنة بتلك التي تركز على قيم مهمة العمل (ثقافة المهمة)، فالمؤسسات الموجهة بقيم تقوم على إحترام أفرادها والتسامح والمعاملة بالإنصاف والمساواة سوف تولد الإلتزام والميل للبقاء في المؤسسة ومن المتوقع أن يمتد هذا إلى سلوكيات أخرى مرغوبة تنظيمياً بما في ذلك مشاركة المعلومات. وقد أوضح من خلال دراسته أنه كلما كان هناك تناسب بين القيم الشخصية للموظفين والقيم التنظيمية للمؤسسة قلت معدلات دوران العمال وزاد الإلتزام¹. هذا الأخير - الإلتزام- الذي يعبر عنه بأنه حالة نفسية تميز علاقة الفرد مع المؤسسة²، وهذا ينطوي على آثار من حيث إستمراريته وعضويته في المؤسسة، فالفرد الملتزم هو الوحيد الذي يبقى مع المؤسسة تحت أي ظروف غير مواتية قد تعترضها، وقد أوجد Zabid وآخرون أن للثقافة التنظيمية علاقة وارتباط بالإلتزام التنظيمي وأن للثقافة التنظيمية والإلتزام تأثير على الأداء المتفوق والنجاح للمؤسسات³. والإلتزام له تأثير على الأداء الوظيفي، دوران العمل، نية ترك العمل، التغيب، الرضا الوظيفي ...

ففي دراسة Harter وآخرون التي فحصت العلاقة بين الإلتزام الوظيفي والرضا الوظيفي مركزة على 7939 وحدة أعمال في 36 مؤسسة، وجدوا إرتباط إيجابي بين رضا العمال، الإلتزام ونتائج هذه الوحدات من حيث: الإنتاجية، الربح، دوران العمل، حوادث العمل ورضا العملاء. ففي وحدات الأعمال أين إلتزام موظفيها عالي حققت ربحية أعلى بـ 4 مرات كما ارتفعت إيرادات مبيعاتها الشهرية من 80000 دولار إلى 120000 دولار⁴.

وفي محاولة لإختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي قام كل من Churbagi & Zahari بالتوصل إلى وجود علاقة بين أنواع الثقافة الأربعة المحددة من طرف Quinn & cameron - الممثلة في الثقافة الهرمية، ثقافة السوق، ثقافة القبيلة وثقافة الإبداع - والرضا الوظيفي⁵. كما أشار Dimitrios إلى أن كلا من ثقافة الإبداع وثقافة

¹ John E. Sheridan, *organizational culture and employee retention*, the academy of management journal, published by academy of management, vol 35, N° 5, December 1992, p 1036 – 1056.

² Zabid Abdul Rashid et al, *the influence of corporate culture and organisational commitment on performance*, journal of management development, vol 22, N°8, 2003, p 709.

³ Ibid, p 725.

⁴ Larry E. Cole and Michael S. Cole, *employee satisfaction and organizational performance: A summary of key finding from applied psychology*, on website: www. Teammax.net, viewed at: 05/03/2017.

⁵ Adel Mohammed Ali Shurbagi and Ibrahim bin Zahari, *the relationship between organizational culture and job satisfaction in national oil corporation of Libya*, international journal of humanities and applied sciences (JHAS), vol 1, N°3, 2012, P 88 – 93.

القبيلة ترفع من مستويات الرضا مقارنة بالثقافة الهرمية¹. وأوضح من جهته *Pirzada* أنه كلما كان التوافق بين الثقافة التنظيمية وتلك المنشودة من قبل العمال كان للثقافة التنظيمية دور أقوى في خلق الرضا الوظيفي، كما وصف أن الثقافة القوية والمناسبة تؤثر إيجاباً ليس على الرضا فقط وإنما على الإلتزام والإنتاجية ومعدلات دوران العمل والأداء التنظيمي أيضاً²، في حين الثقافة التنظيمية الضعيفة وغير المناسبة تضعف مستويات رضا العمال وتخفض الإنتاجية وتحد من فعالية وأداء المؤسسة. وقد توصل *Godson* من خلال دراسته لتأثير الثقافة التنظيمية على الإنتاجية في شركة *Vodafone Ghana* إلى أن الثقافة التنظيمية ترفع من الإنتاجية³.

ولعل أن الثقافة التنظيمية بتأثيرها على واحد من المؤشرات ينجر عنه أثر تنبؤي على باقي المؤشرات وفي اتجاهات متعددة، فرضا الأفراد ينعكس على الإنتاجية والرفع من الإلتزام وزيادة معدلات الإحتفاظ بالعمال والذي ينعكس في النهاية على الأداء المالي للمؤسسة، وفي هذا الصدد بحث *Schneider* في العلاقة وفي عدة جوانب بين رضا الأفراد والأداء المالي وذلك بإستخدام بيانات مجمعة من 35 مؤسسة على مدى 8 سنوات، ولقد أظهرت النتائج علاقة إيجابية كبيرة بين الرضا الوظيفي والأداء المالي⁴. وليس الرضا الوظيفي فقط الذي يحدث الأداء المالي العالي للمؤسسات فالأداء العالي أيضا يرفع من مستوى رضا الأفراد، إذ نجد أن الأفراد في المؤسسات ذات الأداء العالي أكثر رضا من الأفراد في المؤسسات ذات الأداء المنخفض لأنهم يشعرون بأن مؤسستهم تقوم بأعمال مميزة ومتفوقة.

كما يظهر التأثير الممتد بين هذه المؤشرات من خلال التأثير المحدث من الثقافة التنظيمية في الرفع من مستوى الدافعية للأفراد⁵، عن طريق ما تحدثه الثقافة التنظيمية من ترابط وإنسجام بين أوساط أفراد المؤسسة الناتج أساساً من من تشارك ونشر منظومة القيم والمعايير التنظيمية بإعتبارها تعمل كغراء إجتماعي يسعى لإحداث الإتساق الدائم، ومن خلال العمل على المواءمة بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وهذا كفيل بإعطائهم الشعور بالإنتماء وبالتالي تحفيزهم⁶، وكذا من خلال العمل على دمج الأفراد وإشراكهم في إتخاذ القرارات، هذه الأخيرة – المشاركة – التي تتعدى في آثارها توليد الدافعية فقط، فقد أورد *Cherie* في عرضه لنتائج سلسلة الدراسات التي تمت من طرف *Watson Wyatt Worldwide* خلال (2008، 2009، 2010) أن مشاركة العاملين من المرجح أن تجعل الأداء أفضل بمرتين، وتقلص من الغيابات بـ 20% وتخفض من معدلات الدوران وتزيد من الرضا الوظيفي الذي يعزز بدوره

¹ Dimitios Belias et al, *organizational culture and job satisfaction of Greek banking institutions*, international conference on strategic innovative marketing, Ic – Sim , 1 -4 september(2014), Madrid, Spain, proedia – social and behavioral sciences , N175, published by Elsevier LTD, 2015, p 314 – 323.

² Pirzada Sami Ullah Sabri et al, *organizational culture and its impact on the job satisfaction of the university teachers of labor*, international journal of business and social science, vol 2, N°24, special issue December, 2011, p 121 – 128.

³ Godson Ahiabor, *the impact of corporate culture on productivity of firms in Ghana: A case of Vodafone Ghana*, problems of management in the 21st century , vol 9, N° 3, 2014, p 173 – 182.

⁴ Larry E. Cole and Michael S. Cole, op. Cit, p 6 – 7.

⁵ Hani Sakina Mohamad Yusof et al, *a study of organizational culture and employee motivation in private sector company*, journal of applied environmental and biological sciences, vol 6, issue 3, text road publication, 2016, p 50 – 54.

⁶ Owoyemi O.O and Ekwoaba J. O, *organizational culture: a tool for management to control, motivate and enhance employee's performance*, American journal of business and management, vol 3, N°3, 2014, p 168 – 177.

ولاء العملاء ويزيد من الربحية والنمو في المؤسسات التي تعمل على إشراك عمالها مقارنة بنظيراتها التي لا تفعل ذلك¹. من خلال ما سبق يتضح الدور الكبير للثقافة التنظيمية بفعل تأثيراتها الإيجابية على نواحي عديدة فهي عامل مهم في التأثير على التزام ورضا الأفراد وزيادة رغبتهم في البقاء والعمل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، لكن السؤال الذي يطرح متعلق أساسا بخصائص الثقافة التنظيمية المثالية لتحقيق كل هذه النتائج المبهرة، ولعلنا في إجابة على هذا التساؤل نستحضر رأي *Sheridan* الذي ينفي وجود ثقافة تنظيمية واحدة مثالية بل تبقى موقفية تستوجب بالأساس تضمين القيم التي يفضلها أفراد المؤسسة والتي تنسجم مع قيمهم²، مع العمل على جعل إفتراض "الأفراد هم الأهم" مفتاح أساسي في بناء الثقافة التنظيمية³، في حين يرى *Quinn* أنّ أفضل ثقافة تنظيمية هي تلك التي توازن بين مجموعة كبيرة من القيم⁴ حتى تنسجم مع أكبر عدد ممكن من أفراد المؤسسة.

لذا يمكننا أن نستخلص أنه لا وجود لثقافة واحدة مثالية تصلح لكل المؤسسات حتى تحصل على نتائج مرجوة بل توجد ثقافات تنظيمية مثالية، بحيث كل مؤسسة تقوم ببناء الثقافة التي تتناسب في قيمها مع قيم أفرادها حتى تبلغ في أثرها الأهداف المرجوة.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية ومنظوري العمليات والزبائن

لعل من أهم مرتكزات منظور العمليات حتى يتم تحصيل المخرجات المرجوة التي تلبي حاجات العملاء وتحقيق رضاهم هو الإبداع، الذي عبر عنه *Angel* بأنه شيء فذ وهائل ويشكل جذريا تصورات الزبائن وحاجاتهم وخلق أسواق جديدة ودائمة، تصور الإبداع إختراق يتطلب الخلق والخيال وتطويره يتطلب الفطنة وخفة الحركة والتعاون عبر المؤسسة⁵. والإبداع أصبح لا عني عنه للمؤسسات إذ يقول *Lawson & Samson* أنه بالمقارنة مع الثمانينات والتسعينات تواجه المؤسسات اليوم تحديا إضافيا هو ضرورة الإبداع، ليس في بعض الأحيان فقط وإنما غالبا وبسرعة ونسبة نجاح عالية⁶. ولهذا فالمؤسسات تهتم بالمصادر التي تخلق وتدعم البيئة التي يزدهر فيها الإبداع والتي على رأسها رأسها الثقافة التنظيمية، فوجود ثقافة قوية وإيجابية أمر بالغ الأهمية للتعلم والتنمية ومشاركة المعارف والخبرات والكفاءات والموارد، لذلك فالثقافة هي أداة لا تقدر بثمن في مجال عمليات الإبداع، وقد أشار *Martins & terblanche* إلى أن الثقافة لها تأثير على درجة تحفيز الإبداع في المؤسسة⁷، وأكد كل من *Martins & Martins* أن

¹ Cherie Ghather, *the role of internal communication and the effect on employee engagement*, graduate thesis, dissertations and capstones, Bellarmine university, 2012, P 06, on website: scholarworks.bellarmino.edu/tdc, viewed at: 17/03/2017.

² John E. Sheridan, op.cit, p 1051 - 1052

³ John Mayer and Laryssa Topolnytsky, *best practices: employee retention*, 2000, p 14, on website: www.uwo.ca, viewed at : 7/3/2017.

⁴ Idem.

⁵ Robert Angel, *putting an innovation culture in to practice*, Ivey business journal: improving the practice of management, Ivey publishing, Canada, January/February 2006, p 01.

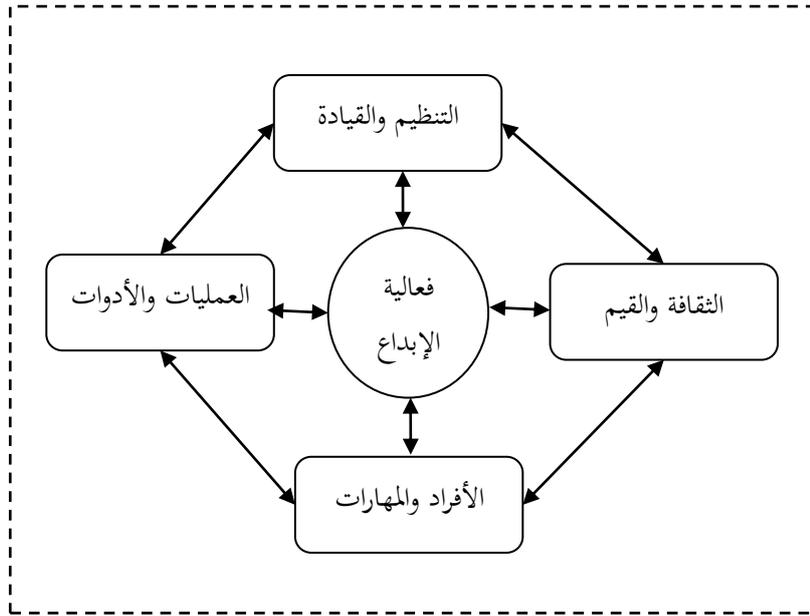
⁶ Salih Yesil and Ahmet Kaya, *the role of organisational culture on innovation capability: an empirical study*, international journal of information technology and business management, vol 6, N° 1, publishing by JITB & ARF, October 2012, p 11.

⁷ Ibid, p 14.

العديد من الباحثين يتفقون على أن الثقافة عامل مساهم في إيجاد السلوك الإبداعي بين الأفراد في المؤسسة وأن الإبداع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية¹.

ويعتبر *Loewe & Dominiquini* أن الثقافة التنظيمية من بين العوامل المفتاحية للقدرات الإبداعية للمؤسسة² إضافة إلى القيادة والعمليات والأفراد، فبناءً على هذه العوامل يتم تحقيق الفعالية الإبداعية وليس على المدى القصير وبشكل عرضي وإنما على المدى الطويل كما هو موضح في الشكل أدناه.

الشكل رقم (26): العوامل المفتاحية للقدرات الإبداعية



Source : Pierre Loewe and Jennifer Dominiquini, *overcoming the barriers to effective innovation*, journal of strategy & leadership, vol 34, N° 1, emerald group publishing, 2006, p 25.

يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون عامل مساعد للإبداع أو معرقل له، فالثقافة المساعدة هي تلك التي تتميز بالديناميكية والمرونة والتكيف السريع مع الظروف المتغيرة، وبذلك تكون عاملاً مساعداً بتشجيع الحلول غير النمطية وتعزيز التعاون وتبادل الخبرات والأفكار وتعزيز مشاركة جميع الأفراد في العملية الإبداعية ودعم المبادرات وخلق جو يحترم المبدعين ويدعم التفكير الإبداعي، في حين تكون عاملاً معرقلًا إذا كانت تركز بقوة على الرسمية وبيروقراطية العمليات وكذا المراحل الرقابية المكثفة³.

¹ Ellen Martins and Nico Martins, *an organisational culture model to promote creativity and innovation*, SA journal of industrial psychology, vol 28, N° 4, 2002, p 59.

² Pierre Loewe and Jennifer Dominiquini, *overcoming the barriers to effective innovation*, journal of strategy & leadership, vol 34, N° 1, emerald group publishing, 2006, p 24 – 31.

³ Katarzyna Szczepn'ska- Woszczyzna, *the importance of organizational culture for innovation in the company*, forum scientiae oeconomia, vol 2, N° 3, January 2014, p 30 – 33.

- إن التركيز على الإبداع يستلزم إمتلاك الثقافة لقيم التوجه بالعميل، التوافق مع الأهداف، التحدي والمبادرة، السلوك المثالي، العمل الجماعي والتحسين المستمر¹، بالإضافة إلى هذا يجب توافر مجموعة أبعاد أخرى للثقافة التنظيمية والتي تعد مميزات ثقافة المؤسسات عالية الإبداع، والمتمثلة في²:
- توفير الشعور بالأمان للأفراد تجاه إمكانية تجربة الأفكار الجديدة دون الخوف من العواقب السلبية التي تنتج عن هذه الأفكار غير المدروسة، إذ يجب على قادة المؤسسات المبدعة أن يكونوا أكثر إهتماماً بفكرة التعلم بالأخطاء لتشجيع إيجاد الأفكار وتجربتها؛
 - توفير الدعم من الإدارة العليا للأفراد حتى يتعاضم لديهم النهج الإيجابي للإبداع، بالإضافة إلى منحهم الإستقلالية في العمل وتخصيص الموارد الضرورية لعمليات الإبداع؛
 - توفير المعلومات والمعارف بطريقة منهجية ومنظمة المتعلقة بداخل المؤسسة وخارجها وتسهيل تشاركتها بالطريقة الصحيحة؛
 - وجود أهداف طموحة ومشجعة على الإبداع؛
 - إيجاد رموز وطقوس مدعمة للإبداع ومحفزة على السلوك الإبداعي النابع من الدوافع الداخلية للأفراد.
- إضافة إلى ما سبق، يتطلب نجاح الإبداع في المؤسسة توافر الثقافة الموجهة بالإبداع أو ما يعرف بثقافة الإبداع، والتي تعرف بأنها طريقة للتفكير والتصرف الذي ينشئ ويطور القيم والإتجاهات داخل المؤسسة والتي بدورها ترفع، تقبل وتشجع الأفكار والتغييرات التي تنطوي على تحسين أداء المؤسسة³. ومن أجل بناء ثقافة الإبداع يجب توفير متطلبات معينة والتي تشمل ستة أنواع من الإتجاهات هي⁴:
- القدرة على تحمل المخاطر؛
 - تشجيع الإبداع؛
 - اشراك جميع الأفراد في بناء ثقافة موجهة نحو الإبداع؛
 - تحمل المسؤولية من طرف القادة والعمال عن أعمالهم؛
 - السماح للأفراد داخل المؤسسة بتطوير إهتماماتهم وإستخدام مواهبهم الفريدة؛
 - تطوير رسالة المؤسسة بمشاركة العمال، مما يوفر لهم الشعور بأن عملهم له مغزى وله أثر إيجابي على تحقيق الأهداف.

¹ Enrique Claver et al, *organizational culture for innovation and new technological behavior*, the journal of high technology management research, vol 9, N° 1, spain, march 1998, p 55 - 68.

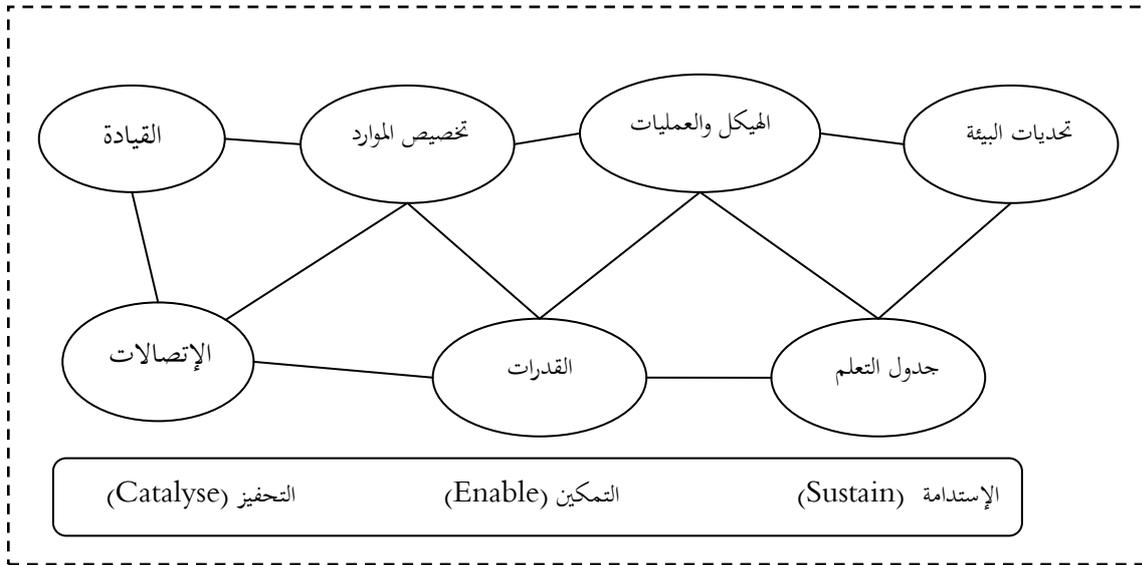
² Katarzyna Szczepn'ska- Woszczyna, op.cit, p 31.

³ Enrique Claver et al, loc.cit.

⁴ Katarzyna Szczepn'ska- Woszczyna, loc.cit.

كما حدد كل من *Setser & Morris* سبعة عوامل مترابطة فيما بينها تقود ثقافة الإبداع¹ كما هو موضح في الشكل أسفل.

الشكل رقم (27): العوامل التي تقود ثقافة الإبداع



Source : Bryan Setser and Holly Morris, *building a culture of innovation in higher education: design & practice for leaders, emerging lessons and a new tool*, created in partnership between 2Revolutions & educause, April 2015, p 12.

من خلال الشكل نلاحظ أن الباحثان قسما العوامل التي تقود ثقافة الإبداع إلى ثلاث أبعاد بناء على مهام كل منها، حيث تضمن بعد التحفيز كلا من القيادة والإتصالات التي تعد منطحة بعمليات الدفع والتحفيز للأفراد وغرس ثقافة الإبداع لديهم، أما بعد التمكين الذي يتضمن تخصيص الموارد والهيكل والعمليات والقدرات وهي عوامل تمكن من القيام بتنفيذ عمليات الإبداع، وأخيرا بعد الإستدامة المتضمن لتحديات البيئة وجدول التعلم والذي يضمن استمرارية الإبداع.

إن ما تم عرضه عن خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية للإبداع يستدعي أولا البحث عن المشكلات الثقافية التي تعاني منها المؤسسات والتي تعيق عمليات الإبداع والتي لخصها *Loewe & Dominiqini* بالقول " إن الكثير من الشركات تعاني من عيب ثقافي أساسي هو الخوف من الفشل"²، لذا يستلزم أن تقوم المؤسسات بخلق منطقة آمنة للمبدعين وقبول الأخطاء وعدم الخوف من طرح الأفكار لأن الخوف يبقي المؤسسات محصورة في الوضع الراهن³. وثانيا العمل على إحداث التغيير الثقافي بما يتلاءم وضرورات الإبداع وهنا نستحضر مقولة *Johann wolfgang von Goethe* " أعظم شيء في العالم ليس بالكثير إذا ما فهمنا في أي اتجاه نتحرك فيه"⁴، والتي تقودنا للحديث عن نوع

¹ Bryan Setser and Holly Morris, *building a culture of innovation in higher education: design & practice for leaders, emerging lessons and a new tool*, created in partnership between 2Revolutions & educause, April 2015, p 12

² Pierre Loewe and Jennifer Dominiqini, *op.cit*, p 28.

³ Idem.

⁴ Bryan Setser and Holly Morris, *op.cit*, p 1.

الثقافة التي يجب أن تتوفر في المؤسسة حتى تكون دعامة للإبداع، وفي هذا الصدد أوضح *Yasil & kaya* بأن تحديد وإقترح نوع واحد من ثقافة الإبداع في المؤسسة يمكن أن يكون مضللاً، لأنه لا توجد ثقافة واحدة ثابتة ومثالية لكل المؤسسات ولكل الظروف، لذا على المؤسسات إرساء الثقافة التنظيمية التي تحقق عمليات الإبداع وتضمن نجاحها والذي يتجسد في نهاية المطاف في مخرجات مبهرة فذة وفريدة تحقق رضا الزبائن، هذا الأخير - الزبون - الذي يعتبر عنصر مفتاحي لنجاح واستمرار المؤسسة والذي يرتبط بهامش الربح العالي، زيادة رضا العمال والزبائن، ارتفاع معدلات الإحتفاظ وتكرار عمليات الشراء، لذلك فرضا الزبون يعد مفتاح رئيسي لإختلاف المؤسسات عن منافسيها¹.

وتعد الثقافة محركاً مهماً لرضا الزبائن، ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى قوة العلاقة التي تربط بينهما، فقد أوضح *Gillespie* وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية ورضا الزبائن وذلك من خلال دراسته التي تمت على وكلاء السيارات وشركات المقاولات في الولايات المتحدة الأمريكية²، كما توصلت دراسة *Bakharraeian & Joybari* التي تمت على فروع *Meli Bank* بطهران أيضاً إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة ورضا الزبائن وأنه كلما كانت الثقافة قوية زاد رضا الزبائن³، ونفس النتائج توصل إليها *Beidokhti & Ghaderi* من خلال دراستها بالتطبيق على بنك *Mellat*⁴.

وقد أكدت هذه النتائج *Bellou* التي وجدت أن رضا الزبائن على المدى الطويل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية التي تؤثر على حرص العمال على خدمة الزبائن وتقول " نتيجة لذلك، يجب أن يعمل مسؤولي المؤسسة على تشكيل الثقافة بطريقة فعالة وذلك بالتركيز على المنافسة، الإبداع والمكافآت مع تقليل التوجه نحو النتائج"⁵، وهي مقتنعة بأن الرؤية الواضحة للثقافة التنظيمية من قبل مسؤولي المؤسسة تخدم التركيز على إحتياجات الزبائن وأولوياتهم.

ونظراً لهذه العلاقة القوية التي تربط الثقافة التنظيمية ورضا الزبائن، فإن المؤسسات تعتمد إلى دمج رعاية الزبائن في ثقافتها التنظيمية، وذلك من خلال تشجيع التفاعل والإتصال المستمر والمباشر مع الزبائن، فالبقاء على مقربة من الزبون يعتبر جزءاً أساسياً من إستراتيجية المؤسسة لضمان زيادة مبيعاتها، ويعتقد أن الثقافة التنظيمية الموجهة نحو

¹ Mechael A. Gillespie et al, linking organizational culture and customer satisfaction: results from two companies in different industries, European journal of work and organizational psychology, vol 17, N°1, psychology press, Taylor and Francis group, 2008, P 112- 132.

² Mechael A. Gillespie et al, op.cit, p 6.

³ Ehsan Bakharraeian and Naser Safari Joybari, the relation between organizational culture and customers satisfaction in Meli bank branches in Tehran, journal of basic applied scientific research, vol 3, N°8, textroad publication, 2013, p 659 – 664.

⁴ Ali Akbar Amin Beidokhti and Mohammad Mostafa Ghaderi, studying the relationship between organizational culture and customer satisfaction in bank Mellat, international journal of business and commerce, vol 1, N° 4, publishing by Asian society of business and commerce research, December 2011, P 74 – 89.

⁵ Victoria Bellou, achieving long- term customer satisfaction through organizational culture: evidence from the health care sector, journal of service theory and practice, September 2007, P 517.

الزبائن تنطوي على التركيز على تقييم إحتياجات الزبائن من خلال التوجه السوقي الفعال¹ ومن ثم جعل الزبون يشعر بالراحة من خلال تقديم منتجات عالية الجودة والإستجابة لحاجاته.

وقد دعمت دراسة *Sufyan Rashid*² هذا التوجه من خلال التوصل إلى أن ثقافة السوق هي النوع المناسب لإرضاء العملاء، فإعتماد التوجه السوقي يؤدي إلى تحسين جودة المنتج وذلك لكونه يركز على الزبائن من خلال التقييم المستمر لإحتياجاتهم ما يوفر للمؤسسة القدرة على فهم أفضل للزبون³، هذا الفهم الذي يتيح لها إمكانية تقديم ما يناسب الزبون من منتجات وخدمات ما يؤدي إلى رضا الزبائن، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن التوجه السوقي الفعال يجنب الوقوع في المواقف غير المواتية مع الزبائن ويقلل بذلك من التكاليف المرتبطة بالخدمات والمنتجات نظير فشل المنتج في تلبية الإحتياجات الخاصة بالزبون مثل: التكاليف المتعلقة بخدمات ما بعد البيع أو تكلفة مردودات المبيعات وتأخير تسليم المنتج⁴.

يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر على رضا العملاء أيضا من خلال تأثيراتها على جودة المنتج المقدم نظرا للعلاقة الوثيقة للثقافة بجودة المنتج⁵، وذلك من خلال ما تحدثه من تأثيرات على مقدمي المنتج - التي تمت الإشارة لها في المطلب السابق - ما يجعل الأفراد يعملون بكل حماس وإتقان لتقديم خدمات ومنتجات بالجودة المطلوبة، والذي سيكون له تأثير إيجابي على رضا الزبائن والتأثير على سلوكيات الزبائن من خلال التوصيات التي يقدمونها والتي تؤدي إلى إكتساب زبائن جدد، ما يؤدي بالنهاية إلى تحسين أداء المؤسسة⁶ نظرا لما تشمله نتائج رضا الزبائن والتي عبر عنها *Ganiju* بالقول "إن رضا الزبائن هو أفضل مؤشر لأرباح الشركة في المستقبل والندرة التنافسية"⁷.

ختاما يمكن القول أن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على رضا الزبائن سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويزداد هذا التأثير ايجابية كلما كانت الثقافة تتصف بالإتساق والتماسك والتكيف، وكلما عمدت المؤسسات إلى إحداث التغيير الثقافي الذي يعد كفيلا بتحسين رضا الزبائن من خلال إعتماد التوجه بالزبون كأحد القيم البارزة ضمن ثقافتها.

¹ Kenneth W. Greenand et al, *organisational culture of customer care: market orientation and service quality*, international journal of services and standers, vol 3, N°2, 2007, P 140.

² Sufyan Rashid, *impact of organizational culture on customer satisfaction: A study of practitioners in public relations and corporate communication industry in Malaysia*, a dissertation of master, kulliyah of Islamic revealed knowledge and human sciences, international Islamic university Malaysia, august 2008.

³ Kenneth W. Greenand et al, op.cit, p 143.

⁴ Idem.

⁵ Melan Ambroz and Martina Propromik, *organisational effectiveness and customer satisfaction*, journal of organiza cija, vol 41, N°5, research papers, September - October 2008, p162.

⁶ Kenneth W. Greenand et al, op.cit, P 142.

⁷ Rahim Ajao Ganiju et al, *is customer satisfaction an indicator of customer loyalty?*, Australian journal of business and management research, vol 2, N°1, October 2012, P 15.

المطلب الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المالي

هناك العديد من الدراسات والبحوث التي أيدت العلاقة الإيجابية بين الثقافة التنظيمية والأداء، ففي الفترة من 1977 حتى 2007 تم إحصاء أكثر من 60 دراسة شملت أكثر من 7600 مؤسسة ووحدات عمل صغيرة في العديد من الدول¹. ومن بينها دراسة *Denison & Mishra* عام 1995 التي عنيت بدراسة العلاقة بين السمات الأربعة للثقافة التنظيمية (التكيف - المهمة - التماسك - المشاركة) والفعالية (الربحية - الجودة - نمو المبيعات - رضا العمال)، حيث تمت في 764 مؤسسة وتوصلت إلى أن للثقافة التنظيمية تأثير هام على الأداء².

ودراسة *Gordon* التي قام بها على 11 مؤسسة أمريكية في قطاع التأمينات، أوضح أن هناك تناقض بين المؤسسات في الصناعات الديناميكية أين التكنولوجيا والمنتجات تتغير كثيرا والمؤسسات في الصناعات الأكثر استقرار أين يوجد القليل من التغيرات التي تحصل. حيث وجد أن النوع الأول من المؤسسات تتصف بقيم ثقافية تعزز القدرة على التكيف بينما في النوع الثاني من المؤسسات القيم الثقافية تعزز الاستقرار، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية التي تشجع على التكيف وليس الاستقرار لها تأثير على الأداء في الأجل القصير³.

ولقد قدم كل من *Ouchi & Johnson* ثقافة إثنين من المؤسسات الإلكترونية، والذي دلّ من خلال الملاحظة والمقابلات أنه يتم تقاسم القيم الإنسانية لدى المسؤولين التنفيذيين في مؤسسة ولا يتم في الأخرى، هذه القيم الإنسانية تتضمن الإهتمام بالأفراد، اتخاذ القرارات جماعيا والتوظيف طويل الأجل. وأظهرت الدراسة أن الأداء المالي - الذي تم قياسه من خلال الربحية ونمو المبيعات - للمؤسسة ذات القيم الإنسانية كان أعلى من الأداء في المؤسسة الأخرى⁴.

وجد *Schneider* أن المؤسسات التي تركز بوضوح على الثقافة التنظيمية هي الأكثر نجاحا لأن التركيز على الثقافة التنظيمية يؤدي إلى عوائد مالية أفضل والتي تتضمن عائد مرتفع على الإستثمار، عائد مرتفع على الأصول وعائد مرتفع على حقوق المساهمين⁵.

وفي الدراسة التي أجراها كل من *Peters & Waterman* عام 1982 حول خصائص المنظمات متميزة الأداء وجدت أن المنظمات عالية الأداء تتميز عن المنظمات منخفضة الأداء بوجود ثقافة قوية⁶.

¹ Ismael Younis Abu-Jarad et al, **a review paper on organizational culture and organizational performance**, international journal of business and social science, centre for promoting ideas, vol 1, N° 3, USA, December 2010, p 42.

² Dinel R. Denison and Aniel K. Mishra, **toward a theory of organizational culture and effectiveness**, loc.cit..

³ George G. Gordon and Nancy DiTomaso, **predicting corporate performance from organizational culture**, journal of management studies, vol 29, N°6, November 1992, p 786 - 795.

⁴ Caren Siehl and Joanne Martin, **organizational culture : A key to financial performance**, center for effective organizations publication, California, may 1989, p 09.

⁵ Raduanche Rose et al, **organizational culture as a root of performance improvement: research and recommendations**, contemporary management research, vol 4, N°1, march 2008, p 48.

⁶ Ismael Younis Abu-Jarad et al, op. Cit, p 41.

وأشار كل من *Gordon & Ditomaso* إلى أن هناك إرتباط بين الدرجة العالية من الأداء والثقافة القوية إلا أن صعوبة التنبؤ باستمرارية الأداء المؤسسي العالي تبقى واردة حتى لو كانت الثقافة لديها تأثير قوي على مدى قيام الأفراد بأداء وظائفهم و قدرة الأداء الإجمالية للمؤسسة، لهذا تبقى الثقافة مرتبطة بالأداء العالي فقط إذا كانت قادرة على التكيف مع تغيرات الظروف البيئية¹.

من خلال عروض هذه الدراسات يتضح أن مفتاح الربحية للمؤسسات هو إمتلاك نوع مناسب من الثقافة القوية التي تتصف بتماسك وتقاسم مشترك وشامل للقيم، إضافة إلى ضرورة ملاءمتها لنوع البيئة من أجل تحقيق الأداء المسطر والعمل وفقا لإطار القيم التنافسية الذي يرتبط أساسا بثقافة عقلانية تسعى لتحقيق أهداف واضحة مع تحسين الأداء (الكفاءة، الإنتاجية والربح)² في ظل الظروف البيئية التي تتميز بعدم التأكد والتغير السريع. ويمكن أن يكون للثقافة التنظيمية نتائج مبهرة خاصة عندما تكون قوية لما لها من تأثير كبير على الأفراد والأداء، إذ يمكن لهذا التأثير أن يكون أكبر من كل العوامل الأخرى التي يتم تناولها في أدبيات الأعمال مثل: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، القيادة...³. لذا فخلق ثقافة قوية والحفاظ عليها يعد أمرا بالغ الأهمية حتى وإن تطلب ذلك تكريس الكثير من الوقت والجهد.

فالأداء المالي العالي للشركات أمثال: *IBM*، *Hewlett-packard*، *Proctor & Gamble* و *Mc-Donald's* يرجع إلى القيم والمعتقدات المتضمنة في الثقافة التنظيمية لهذه الشركات التي تتصف بالقوة وتعزز الإبداع والمرونة⁴، فالأفراد في المؤسسة يسترشدون بالمعتقدات والأفكار المتواجدة في المؤسسة ما يؤدي إلى سلوكيات وطرق في التفكير تؤثر على نتائج المؤسسة، لهذا لا يمكن التقليل من أهمية الثقافة التنظيمية في زيادة فعالية المؤسسة لما لها من نتائج فردية وتنظيمية مثل: الإلتزام، الولاء والرضا...⁵، كما أنها تساهم في تحويل الأبعاد الفردية إلى أبعاد جماعية، فالأفراد يمكنهم رؤية الأفكار لكن الجماعة فقط من تستطيع اختبارها لتحويلها وتحقيقها، لذا فالثقافة القوية تسمح بالتنظيم الرشيد للإبداع⁶.

وفي الدراسة التي أجريت من طرف *Kotter & Heskett* أوضحنا أن الثقافة القوية التي تحسن الأداء تزيد من الإيرادات الصافية للمؤسسات حتى 765% مقارنة بـ 1% في المؤسسات التي لا تملك ثقافة تحسن الأداء وذلك خلال فترة الدراسة المحددة من 1977 إلى 1988، والشكل أدناه يوضح ذلك.

¹ George G. Gordon and Nancy Ditomaso, *op.cit*, p 795.

² Caren Siehl et Joanne Martin, *op.cit*, p 20.

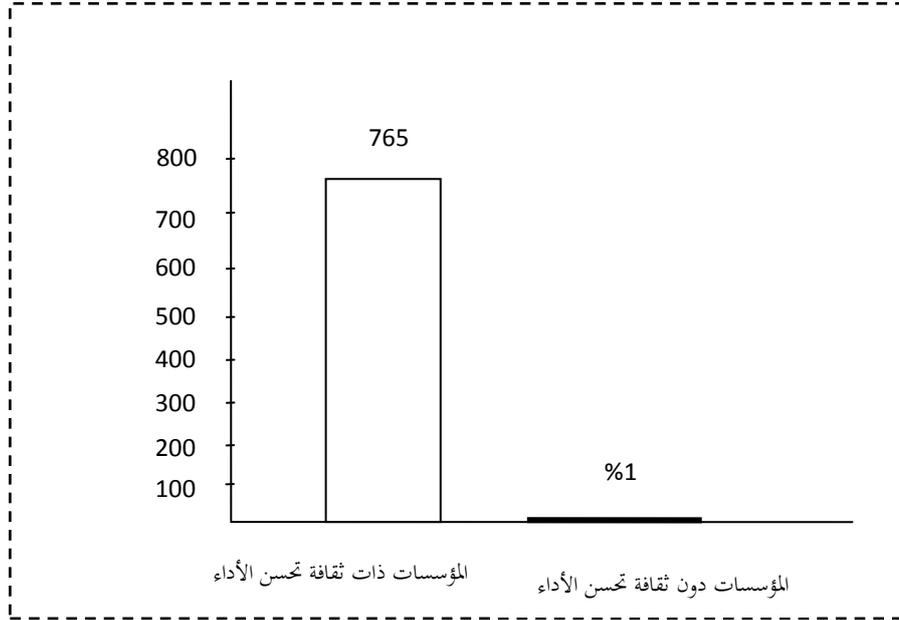
³ John P. Kotter and James L. Heskett, *corporate culture and performance*, free press, New York, 1992, P 09.

⁴ Jay B . Barney, *organizational culture : can it be a source of sustained competitive advantage?*, the academy of management review, published by academy of management, vol 11, issue 3, July 1986, p 656.

⁵ Rukevve J. Olughor, *the influence of organizational culture on firm's effectiveness*, IOSR journal of business and management, vol 16, issue 6, ver I, jun 2014, p 67.

⁶ Hélène Hereng, *innovation patrimoniale et culture organisationnelle : la cohérence du modèle Pierre Fabre*, la revue des sciences de gestion, gérer autrement, direction et gestion N° 253, France, janvier – février 2012, p 41.

الشكل رقم (28): تأثير الثقافة التنظيمية على نمو الإيرادات الصافية



Source : Fakhar Shahzad et al, *impact of organizational culture on organizational performance: An overview*, interdisciplinary journal of contemporary, research in business, vol 3, N° 9, January 2012, p 981.

الشكل يوضح إختلاف النسب بين الإيرادات الصافية للمؤسسات ذات ثقافة تحسن الأداء والتي دون ثقافة تحسن الأداء مما يدل على تأثير الثقافة التنظيمية على الزيادة في الإيرادات الصافية للمؤسسات.

ومنطق كيفية إرتباط قوة الثقافة بالأداء حسب كل من *Kotter & Heskett* تدور حول ثلاثة أفكار هي¹:

- توافق الأهداف: ففي المؤسسات ذات الثقافة القوية الأفراد يسيرون في نفس الإتجاه أما في حالة الثقافة الضعيفة الأفراد سيسيرون في مئات الإتجاهات المختلفة؛
- الثقافة القوية تساعد على الأداء لأنها تخلق مستوى إستثنائي ونادر من الدافعية لدى الأفراد، كما أن القيم والسلوكيات المشتركة تجعل الأفراد يشعرون بالإرتياح للعمل في المؤسسة، ما يولد لديهم الإلتزام والوفاء وبالتالي يبذلون مجهودات أكبر؛
- الثقافة القوية تساعد على الأداء لأنها توفر الهياكل والضوابط دون الحاجة إلى اللوائح والقواعد الرسمية التي من الممكن أن تثبط الدافعية والإبداع.

وفي نفس السياق، أشار العديد من الكتاب إلى أن الثقافة القوية مهمة جدا للأعمال نظرا لما تؤديه من وظائف ذات التأثير غير المباشر على الأداء من خلال بعض المتغيرات مثل: الإنتاجية، الجودة، الرقابة، دوران العمل، الغياب²، ويمكن توضيح هذه الوظائف في النقاط التالية¹:

¹ John P. Kotter and James L. Heskett, *op.cit*, p 16.

² Caren Siehl et Joanne Martin, *op.cit*, p 20

- الثقافة التنظيمية تثبت الرقابة الإجتماعية التي قد تكون سببا في التأثير على قرارات العمال وسلوكهم؛
- تساعد الثقافة التنظيمية على التماسك الإجتماعي ودعم العمال في علاقاتهم مع بعض بحيث يشعرون أنهم جزء مهم من تجارب المؤسسة، وهذا يعد مفيدا جدا في الحفاظ على العمال الحاليين وجذب عمال جدد والإبقاء على الأداء الأفضل؛

- تساعد الثقافة التنظيمية في رسم المعاني ومساعدة الأفراد على فهم الأحداث والأهداف التنظيمية، ما يعزز كفاءتهم وفعاليتهم.

إضافة إلى ذلك، حدد *Jay Barney* جملة من الشروط حتى تكون الثقافة مصدرا للأداء المالي العالي نوجزها في ما يلي²:

- أن تكون الثقافة التنظيمية ذات قيمة: أي تمكن المؤسسة من القيام بالأشياء بطريقة تؤدي إلى زيادة المبيعات، تخفيض التكاليف، رفع الهوامش وزيادة القيمة المالية للمؤسسة، أي أن تحقق الثقافة التنظيمية نتائج إقتصادية إيجابية. فالثقافة القيمة تمكن المؤسسة من تحصيل الإنتاجية والإبداع من أفرادها من خلال ما تتضمنه من قيم تقدر قيمة العمال، ومن خلال الإهتمام بالزبائن والعمل على إرضائهم والبقاء على مقربة منهم للحصول على معلومات السوق في الوقت المناسب، وبالتالي تحقيق الولاء الكبير للعلامة التجارية مما ينعكس على إرتفاع المبيعات والهوامش ما يكون له تأثير مباشر على الأداء المالي للمؤسسة؛

- أن تكون الثقافة التنظيمية نادرة: يجب أن تكون خصائص وسميات الثقافة غير مشتركة مع أغلب باقي المؤسسات، ومن بين الأمور التي تؤدي إلى ندرة الثقافة هو الشخصيات الفريدة من نوعها وتاريخ المؤسسة؛
- أن تكون الثقافة غير قابلة للتقليد: عدم القابلية للتقليد تشير إلى أن المؤسسات الأخرى حتى وإن حاولت تقليد الثقافة التنظيمية لا يمكنها تحصيل الخصائص المطلوبة وستخلفها بعض العيوب مقارنة بثقافة المؤسسة التي حاولت تقليدها، وما يجعل عملية تقليد الثقافة التنظيمية صعبة هو غموضها وعدم القدرة على التعبير عنها، فالقيم والمعتقدات صعبة الوصف وتعد جزءا غير معلن من المؤسسة لذلك لا يمكن للأفراد ملاحظتها حتى يتمكنوا من تحديد القيمة المضافة لها.

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن الثقافة القوية لها تأثير معتبر على الأداء المالي نظرا لما تحدثه من إجماع وتماسك بين أفراد المؤسسة، لكن هناك بعض الدراسات التي تؤكد محدودية العلاقة الإيجابية بين الثقافة القوية والأداء، ففي

¹ Fakhar Shahzad et al, *impact of organizational culture on organizational performance: An overview*, interdisciplinary journal of contemporary, research in business, vol 3, N° 9, January 2012, p 981.

² Jay B . Barney, op.cit, p 659 – 661.

دراسة *Kotter & Heskett* إشارة إلى أن عبارة الثقافة القوية تخلق الأداء المتميز تحمل الكثير من الخطأ¹، فيمكن أن تكون للمؤسسة ثقافة قوية وأداء ضعيف والعكس يمكن أن تكون ثقافة المؤسسة ضعيفة وأدائها جيد. كما أنه ليست جميع الثقافات التنظيمية تحمل نفس التأثير على الأداء المالي للمؤسسات، فيمكن للثقافة أن تقلص من فعالية المؤسسة وتعطلها عن إدراك جميع العمليات التنافسية². لذلك فإنه لا توجد ثقافة واحدة تناسب جميع الوضعيات، بل يوجد نوع معين من الثقافة في ظل ظروف معينة هو المناسب لتحقيق الكفاءة، وهذا النوع من الثقافة يجب أن تتسم بقدرتها على التكيف والإستجابة للتغيرات التي تطرأ في المحيط الخارجي³، والتكيف هنا لا يعني التغيير باستمرار بل يقصد به تناسب الثقافة التنظيمية للمؤسسة مع البيئة التي تعمل فيها، لذلك تعد الثقافة المتكيفة والمرنة هي مفتاح الأداء الجيد.

¹ John P. Kotter and James L. Heskett, *op.cit*, p 21.

² Jay B . Barney, *op.cit*, p 660.

³ Mats Alvesson, *understanding organizational culture*, sage publication, London, 2002, p 54.

خلاصة الفصل

من خلال المراجعة الأدبية للعلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة وأداء المؤسسة في هذا الفصل تم تدوين عدد من الاستنتاجات هي:

- في دراستنا للعلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة في المبحث الأول، لاحظنا مدى الإرتباط القوي الذي يجمع بين إدارة المعرفة ومنظور التعلم بمؤشراته المختلفة، وكذا بمنظوري العمليات والزبائن والذي بدى واضحا من خلال نتائج كل الدراسات التي تم عرضها، في حين كان هناك تحفظ ملحوظ بخصوص قوة الإرتباط ودقته بالأداء المالي خصوصا في الأثر المباشر، ولا يعني ذلك عدم وجود فوائد مالية لإدارة المعرفة لكن ونظرا لصعوبة قياس نتائج إدارة المعرفة عموما وفصل نتائجها عن مؤثرات أخرى على الأداء المالي يصعب ملاحظة النتائج المالية المباشرة لإدارة المعرفة، وعلى النقيض من ذلك فقد بينت العديد من الدراسات أن لإدارة المعرفة آثار غير مباشرة على الأداء المالي وذلك من خلال الأثر التتابعي لنتائجها على المنظورات الأخرى والذي ينعكس في النهاية على تحسين الأداء المالي؛

- من خلال دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في المبحث الثاني، وجدنا إجماع كلي على أهمية الثقافة في إنجاح عمليات إدارة المعرفة، حيث إعتبرت العامل الحاسم والخرج لنجاح مبادرات إدارة المعرفة في كل المؤسسات، لذلك لم تخلو أي دراسة من تقديم أهم الخصائص الواجب توافرها ودمجها ضمن الثقافة لتكون ملائمة لإدارة المعرفة بشكل فعال، وكانت أهمها الثقة، المشاركة، التعلم، الإتصال، خلق ثقافة المعرفة وثقافة الإبداع وثقافة تشارك المعارف، وأكدت نتائج الدراسات التي تطرقت لهذه العلاقة أن ثقافة الإبداع وثقافة السوق هي الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة بفعالية ثم تليها ثقافة القبيلة في حين إعتبرت الثقافة الهرمية الأقل ملائمة؛

- في المراجعة الأدبية للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المؤسسة في المبحث الثالث، كان واضحا أهمية الثقافة التنظيمية في الوصول إلى الأداء الأفضل مع التشديد على ضرورة توفر الثقافة الملائمة والتي بينتها بعض الدراسات أنها تلك الثقافة التي تتصف بالقوة والمرونة.

الفصل الثالث:

الاطار المنهجي للدراسة

- منهج وأدوات الدراسة
- المعاينة وحدود الدراسة
- الاختبارات القبلية لأدوات الدراسة

تمهيد

إنّ الأسلوب في البحث بمثابة الوتر القوي الذي يستعمله الصائغ في جمع الآلئ ليجعل منها عقداً ثميناً منتظماً لا نشاز فيه ولا شائبة، فقد تجمع الكثير من المعلومات القيمة من ميدان الدراسة، لكن لا يتم التوصل من خلالها للنتائج العلمية الدقيقة إذا ما أغفل الجانب المنهجي العلمي.

لذا يعد الإطار المنهجي للدراسة المرشد في الإستدلال على طريقة العمل في الجانب التطبيقي التي ينبغي الإعتناء بها والتدقيق في مضامينها، لذا سنحاول خلال هذا الفصل توضيح الأطر المنهجية المتبعة في الدراسة من خلال التطرق إلى:

- منهج وأدوات الدراسة في المبحث الأول: نتطرق فيه للمنهج المتبع في الدراسة مع تقديم حوصلة عن أدوات جمع البيانات الميدانية ومختلف البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في التحليل الكيفي والكمي؛
- المعاينة وحدود الدراسة في المبحث الثاني: نوضح من خلاله الحدود المكانية والزمانية والبشرية للدراسة، إضافة إلى مجتمع البحث والطريقة المتبعة في المعاينة أي اختيار العينة من حيث النوع والعدد مع تقديم خصائص أفراد العينة من حيث متغيرات الجنس، المستوى الدراسي ومدة العمل؛
- الإختبارات القبلية لأدوات الدراسة في المبحث الثالث: نستعرض من خلال هذا الجزء الإختبارات المعتمدة قبل البدء في التحليل من حيث إختبار كل من صدق وثبات الإستبيان، والإختبارات الشرطية للإحصاء المعلمي المتمثلة في إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

المبحث الأول: منهج وأدوات الدراسة

تتعدد طرق البحث وأدواته باختلاف الأهداف والمواضيع المدروسة، لذلك تعد خطوة تحديد المنهج المتبع في الدراسة والأدوات المعتمد عليها ضرورية وحاسمة لمعالجة ميدانية دقيقة مبنية على أسس علمية صحيحة تمكن من الوصول إلى نتائج مضبوطة، لهذا من المهم التطرق إلى كل من المنهج المتبع في الدراسة والأدوات المستخدمة بشقيها الميداني والإحصائي.

المطلب الأول: منهج الدراسة

لمعالجة أي مشكلة بطريقة علمية والوصول إلى نتائج ذات مصداقية ينبغي إتباع المنهج المناسب، هذا الأخير الذي يعرف على أنه "الأسلوب الذي يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة"¹، ويرتبط تحديد المنهج المتبع بموضوع ومحتوى الظاهرة المدروسة، لذلك فالمنهج المتبع يختلف من دراسة لأخرى تبعا لإختلاف الظواهر والمشكلات المدروسة.

وبناء على طبيعة إشكالية الدراسة التي نعمل على معالجتها تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفيا أو كميا، كما أنه المنهج المناسب لدراسة الموضوعات الإنسانية، من حيث وصفها وتحليلها للتوصل إلى النتائج المرتبطة بها².

ويشتمل هذا المنهج على مجموعة من الأساليب منها أسلوب المسح، أسلوب دراسة الحالة، أسلوب تحليل المحتوى، ويعد أسلوب دراسة الحالة هو المعتمد في دراستنا كونه يقوم على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة ومتعمقة عن حالة فردية واحدة (مؤسسة) أو عدد من الحالات وذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة وما يشبهها من ظواهر وذلك بإعتماد أدوات متعددة منها: المقابلة الشخصية، الإستبيان، الوثائق والمنشورات³، ومع أن هذا الأسلوب يؤدي إلى كشف الكثير من الحقائق والمعلومات الدقيقة عن الحالة المدروسة إلا أن ما يتم التوصل إليه من نتائج لا يمكن تعميمه على جميع الحالات الأخرى إلا في حالة أن يتم التوصل إلى نفس النتائج من عدد كاف من الحالات المماثلة ومن نفس المجتمع فعندئذ يمكن تعميم النتائج على باقي أفراد المجتمع.

إضافة إلى إعتمادنا على المقاربة المختلطة التي تجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي⁴، حيث يعتمد الأسلوب الكمي على شرح الظواهر من خلال جمع البيانات العددية في شكل رقمي التي يتم تحليلها باستخدام النماذج

¹ ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص 33.

² فهد خليل زايد، أساسيات منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار الفانوس للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 69.

³ ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مرجع سابق، ص 46.

⁴ Tewodros Bayeh Tedla, the impact of organizational culture on corporate performance, phd thesis, walden university, USA, 2016, p 58.

الرياضية وعلى وجه الخصوص الإحصاء، وتعتبر الاستبيانات أكثر الوسائل اعتماداً في هذا الأسلوب¹، أما الأسلوب النوعي فيعتمد على الكلمات وما شابه بدلاً من الأرقام وذلك من أجل الحصول على تفاصيل داعمة للبيانات الكمية²، حيث يعتمد هذا الأسلوب على تجميع البيانات النوعية من مصادر تشمل: الملاحظة والملاحظة بالمشاركة، المقابلات، الوثائق والنصوص، إنطباعات الباحث وردود الأفعال وتعتبر المقابلة أكثر استخداماً³.

ويستدعي اعتماد الطريقة المختلطة في البحث كون أنها تسمح بالتحقق من صحة النتائج باستخدام مصادر البيانات الكمية والنوعية، إما عن طريق التحليل المنفصل لكلا النوعين من البيانات أو بعرض مشترك لكلا النوعين، ما يسمح بإستزادة التفصيل والتوضيح والمقارنة بين النتائج الكمية والنوعية، إضافة إلى أن هذه الطريقة تعطي فرصة لسماع صوت المشاركين وتجاربهم كما أنها الأكثر شمولاً لتفسير الظاهرة⁴.

ويرجع سبب اعتمادنا على الطريقة المختلطة باستخدام الأسلوب الكمي (الذي اعتمادنا في تجميع بياناته على الإستبانة والمؤشرات) والأسلوب النوعي (الذي جمعنا بياناته بالاعتماد على المقابلة) إلى:

- تعدد المفاهيم ووجهات النظر بخصوص المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة والأداء ما يمكن من تحليل النتائج من جوانب مختلفة؛

- وجود بعض الغموض والنقص في الأدلة النظرية حول العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة ما يستدعي استخدام أدوات مختلفة لجمع البيانات حتى يتسنى لنا القيام بالتحليل المعمق لهذه العلاقة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات الميدانية والتي توفر لنا المعلومات الضرورية لمعالجة الإشكالية والمتمثلة في: وثائق وسجلات المؤسسة، المقابلة والاستبيان، وفيما يلي نوضح كل منها على حدة.

1. **الوثائق والسجلات:** تم الاعتماد على مجموعة من الوثائق الرسمية للمؤسسات محل الدراسة، تمثلت خصوصاً في القوائم المالية المتمثلة في جداول حساب النتائج والميزانيات المحاسبية للفترة من 2012 – 2016؛

والهدف الأساسي من الاعتماد على هذه الوثائق هو حساب مؤشرات الأداء المالي للفترة من 2012 إلى 2016

أي لمدة 5 سنوات، هذه المؤشرات المتضمنة في المنظور المالي أحد منظورات بطاقة الاداء المتوازن لـ Kaplan & Norton المشار إليها في متن الفصل الأول، ويمكن تقديم عرض مختصر لهذه المؤشرات فيما يلي:

¹ See : Daniel Muijs, **doing quantitative research in education with spss**, sage publication Ltd, London, 2004, p 1- 3.

² Michael Quinn Patton and Michael Cochran, **a guide to using qualitative research methodology**, medecins sans frontieres, 2002, p 2 – 3.

³ Michael D. Myers, **quantitative research in business and management**, 2nd edition, sage publication, 2013, p 8.

⁴ PCMH research methods series, **Mixed methods : integrating quantitative and qualitative data collection and analysis while studying patient, centred medical home models**, agency for healthcare research and quality and prevention & chronic care program, on website: http://pcmh.ahrq.gov/sites/default/files/attachments/mixedmethods_032513comp.pdf, viewed at: 17/09/2017.

- **العائد على الإستثمار (Return On Investissement):** يعتبر من بين نسب الربحية، ويعبر عن مدى كفاءة المؤسسة في إستخدام الأموال المستثمرة لتحقيق العائد المتوقع، ويحسب وفقا للعلاقة التالية¹:
العائد على الإستثمار = صافي الربح / رأس المال المستثمر
 - **معدل نمو المبيعات (Growth Sales):** يعتبر من بين نسب النمو، ويشير إلى المبيعات الصافية المحققة خلال سنة مالية معينة بالقياس مع السنة المالية الماضية، ويحسب وفقا للعلاقة التالية²:
معدل نمو المبيعات = (مبيعات السنة ن - مبيعات السنة ن-1) / مبيعات السنة ن-1
 - **العائد على المبيعات (Return On Sales):** ويعرف أيضا بـهامش الربح من المبيعات، ويعني ما تحققه المؤسسة من ربح للدينار الواحد من المبيعات الصافية ويحسب وفقا للصيغة التالية³:
العائد على المبيعات = صافي الربح / المبيعات الصافية
 - **العائد على الأصول (Return On Assetes):** يوضح العلاقة بين الربح الصافي المحقق من طرف المؤسسة وإجمالي أصولها، لذلك فهو يعبر عن مدى فعالية المؤسسة في تحقيق الأرباح من أصولها، وهو عبارة عن حاصل قسمة الربح الصافي على إجمالي الأصول⁴، ونظرا لإختلاف قيمة الأصول بين بداية السنة المالية ونهايتها يفضل الإعتماد على متوسط مجموع الأصول (الأصول الصافية في بداية السنة + الأصول الصافية في نهاية السنة) / 2 بدل إجمالي الأصول في حساب معدل العائد على الأصول⁵، ومنه تعطى صيغة حسابه كالتالي:
العائد على الأصول = صافي الربح / متوسط الأصول
- تجدر الإشارة إلى أنه تم التركيز على هذه المؤشرات المالية دون غيرها، كونها المؤشرات الأكثر تكرارا في معظم البحوث التي تطرقت للعلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المالي والتي أوضحها Vidovic' في الجدول الموالي:

¹ Voir : Héléne Loning et al, **le contrôle de gestion : organisation, outils et pratique**, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p 21.

² طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 182.

³ المرجع السابق، ص 181.

⁴ Mark A. Petersen and Ilse Schoeman, **modeling of banking profit via return -on-assets and return-on-equity**, proceeding of the world congress on engineering, vol 2, N° 4, London, 2008, p 3.

⁵ Héléne Loning et al, op.cit, p 27.

الجدول رقم (04): المؤشرات المالية المستعملة في البحوث المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة

اسم الباحث	المؤشرات المستخدمة
<i>Bierly and chakrabarti (1996)</i>	العائد على المبيعات، العائد على الأصول
<i>Castillo (2003)</i>	العائد على المبيعات، العائد على الأصول، العائد على حقوق المساهمين
<i>Feng et al (2004)</i>	العائد على الأصول، العائد على المبيعات، دوران الأصول، إيرادات التشغيل إلى الموجودات
<i>Tanriverdi (2005)</i>	العائد على الأصول، نسبة $Tobin's q^*$
<i>Men et al (2006)</i>	العائد على الأصول، العائد على حقوق المساهمين والربحية

Source : Maja Vidovic', op.cit, p 164

2. المقابلة: يعبر عنها بأنها "تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"¹، وقد تم الإعتماد في دراستنا على أنواع المقابلة التالية:

1.2. المقابلة غير المهيكلة:** تم إجراء هذا النوع من المقابلات مع عدة مسؤولين في المؤسسات محل الدراسة، وذلك من أجل تعريفهم بموضوع الدراسة وشرح أهداف الدراسة ومن ثم عرض أدوات الدراسة وشرحها ومناقشتها معهم للأخذ برأيهم حول بعض النقاط المهمة، المتمحورة خصوصا حول مؤشرات الأداء المعتمدة في المؤسسة وحول إمكانية توفيرها لنا بالطريقة التي نخدم أهداف الدراسة.

2.2. المقابلة المهيكلة*:** تم الإعتماد على هذا النوع من المقابلة من أجل الحصول على المعلومات حول متغيري الدراسة (إدارة المعرفة وأداء المؤسسة)، نظرا لعدم وجود رؤية نظرية واضحة حول العلاقة بينهما، وبهدف تحصيل المعلومات المرغوبة بدقة من المستجوبين فقد تم إعداد دليل المقابلة الذي عرض على المحكمين**** الذين قدموا

* يمثل نسبة القيمة السوقية للمؤسسة إلى إجمالي قيمة أصولها وتم تسميتها بهذا الاسم نسبة إلى صاحبها Tobin James، ولزيد من التفاصيل اطلع على:

- Joseph Wolfe and Antonio Carlos. A.S, *the Tobin_a as a company performance indicator*, developments in business simulation and experiential learning, vol 30, 2003.
- Financial dictionary on: financial- dictionary.thefreedictionary.com

¹ رشيد زرواني، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار هوم للطباعة، لم تذكر مدينة النشر، 2002، ص 148.

** سميت بهذا الاسم لأن الشخص الذي يقوم بالمقابلة لا يعتمد على خطة لترتيب الأسئلة التي سيوجهها للمستجوب. ويهدف هذا النوع من المقابلات إلى استيضاح بعض القضايا التمهيدية حتى يتمكن الباحث من تنمية صياغة وتحديد جيد للمتغيرات التي تحتاج إلى بحث متعمق في مرحلة تالية من مراحل البحث، ولزيد من التفاصيل يمكن مراجعة:

- أوما سيكاران، تعريب اسماعيل علي بسويبي، *طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية*، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 323 - 325.

*** هي التي يتم إجراؤها بواسطة شخص يعلم بدقة ما المعلومات المطلوبة، ولديه قائمة محددة مسبقا بالأسئلة التي سوف يوجهها للمستجوب شخصيا، أو عن طريق الهاتف أو الأنترنت... ولزيد من التفاصيل يمكن الإطلاع على:

- أوما سيكاران، تعريب اسماعيل علي بسويبي، مرجع سابق، ص 325 - 337.

**** أنظر الملحق رقم (01).

ملاحظات بتعديل الأسئلة الأربعة الأولى، حيث أخذنا بهذه الملاحظات وقمنا بتعديل دليل المقابلة* ليظهر بشكله النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (03)، حيث تضمن 11 سؤالاً، الأسئلة من (1-4) تعتبر أسئلة تمهيدية، أما باقي الأسئلة من (5-11) فهي أسئلة محورية تتعلق بالعلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة.

ونظراً لعدم وجود مصلحة أو خلية خاصة بإدارة المعرفة، فقد تم إجراء المقابلة مع مسؤولي المصالح التجارية في المؤسسات في المؤسسات محل الدراسة - باستثناء مسؤول المصلحة التجارية بالمجمع الوطني للبلستيك نظراً لتعذر مقابله لظروف خارجة عن نطاقنا- وهذا تبعاً للتوجيهات المتحصل عليها من مقابلاتنا غير المهيكلية (الأولية).

3. الإستبيان: وهو عبارة عن " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الإستبيان عن طريق المقابلة الشخصية أو أن يرسل إلى الباحثين عن طريق البريد"¹. وقد تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات حول متغيرات الدراسة، وقبل أن يأخذ شكله النهائي فقد تم إتباع الخطوات المنهجية التالية:

- إعداد الإستبيان في شكله الأولي كما هو موضح في الملحق رقم (04)، حيث تم صياغة البنود الواردة فيه بناء على نماذج لباحثين مختصين- سيأتي تفصيلها في شرحنا للأجزاء المتضمنة في الإستبيان- بناء على ما جاء في الإطار النظري الذي تم التطرق له في الفصلين الأول والثاني؛
- عرض الإستبيان مع مرفق الدراسة الأولي على مجموعة من المحكمين الموضحة أسماءهم في الملحق رقم (01)، وذلك لإبداء آرائهم حول دقة الترجمة وملاءمة النماذج للقياس وكل ما يتعلق بالأمور الشكلية الأخرى؛
- تعديل الإستبيان والمقياس المستخدم فيه بناء على جملة الملاحظات المقدمة ليظهر في صورته النهائية الموضحة في الملحق رقم (05).

وقد تضمن الإستبيان 4 أجزاء رئيسية نقدم تفصيلاً عنها فيما يلي:

- **جزء المعلومات العامة:** الهدف منه التعرف على خصائص أفراد العينة، وقد تضمن: الجنس، المستوى الدراسي، مدة العمل في المؤسسة الحالية.

- **الجزء المتعلق بثقافة المؤسسة:** تم الإعتماد في هذا الجزء على أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)* المطورة من طرف Quinn & Cameron²، حيث تقيس هذه الأداة ست جوانب للثقافة التنظيمية هي: الخصائص المهيمنة،

* للإطلاع على دليل المقابلة قبل التحكيم راجع الملحق رقم (02).

¹ رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 123.

للإطلاع على النموذج الأصلي أنظر الملحق رقم (06)، (OCAI : the organizational culture assessment instrument,

² Kim S. Cameron & Rebert E. Quinn, op.cit, p 23- 30.

أسلوب القيادة، أسلوب إدارة العاملين، التماسك المنظمي، التركيز الإستراتيجي ومعيار النجاح، وكل جانب من هذه الجوانب يتضمن أربع بنود كل واحد منها يمثل إستجابة لواحد من أنواع الثقافات الأربع (ثقافة القبيلة "البند A"، الثقافة الإبداعية "البند B"، ثقافة السوق "البند C" والثقافة الهرمية "البند D") ويجب أن يوزع المحيبي 100 نقطة بين البنود الأربعة المكونة لكل محور من المحاور الستة في كل مرة، لكننا في دراستنا إعتدنا على مقياس ليكرت الخماسي بدل توزيع النقاط حتى يسهل الربط بين متغيرات الدراسة وقد إعتدنا هذه الطريقة كل الدراسات التي استخدمت هذه الأداة أمثال ¹ Cheron Lawson، ² Claudette Chin Loy ...

ويرجع إعتدنا هذه الأداة لقياس الثقافة التنظيمية للأسباب التالية:

- تعتبر أداة OCAI مفيدة ودقيقة في تشخيص الجوانب المهمة للثقافة الأساسية للمؤسسة، فهي تساعد على تحديد نوع الثقافة السائد في المؤسسة؛
- مصممة بطريقة بسيطة وسهلة مما يسهل فهمها من طرف المستجوبين في المؤسسة، وتتضمن بنود عامة يسهل تطبيقها في أنواع مختلفة من المؤسسات؛
- تعتبر الأداة الأكثر إستخداما في قياس الثقافة التنظيمية إذ تم إستخدامها في أزيد من ألف مؤسسة للتنبؤ بالأداء التنظيمي³؛
- تعتبر هذه الأداة ذات موثوقية ومصداقية عالية جدا حيث إختبرت في سلسلة من الدراسات التجريبية كدراسة Yeung Brank Bank & Ulrich التي تمت في 1064 شركة في قطاعات مختلفة، كما بينوا أيضا أن إختيار هذه الأداة في دراستهم بسبب صلابتها النظرية في توحيد العلاقة بين أنواع الثقافات التنظيمية والمتغيرات التنظيمية الأخرى⁴؛
- استناد هذه الأداة على نموذج نظري يعرف باسم إطار القيم التنافسية (CVF)^{*} والذي يعد مفيد للغاية في تنظيم وتفسير مجموعة واسعة من الظواهر التنظيمية.

¹ See : Cheron Lawson, *op.cit.*

² See : Claudette chin-loy, *op.cit.*

³ Kim S. Cameron & Rebert E. Quinn, *op.cit.*, p 23.

⁴ *Ibid*, p 154.

* CVF (Competing Values Framework): يرجع ظهور مفهوم اطار القيم التنافسية إلى أبحاث John Campell وزملائه عام 1974، الذين قدموا قائمة تتضمن 39 مؤشرا في محاولة لإيجاد إطار من القيم (المقاييس) يتم إعتدنا لقياس والحكم على فعالية المؤسسة، وقد حددا بعدين رئيسيين ترتكز عليهما هذه القيم هما: التركيز التنظيمي الذي يشير إلى المدى الذي تركز فيه المؤسسة على التوجه الداخلي أو التوجه الخارجي لتطوير نفسها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، أما البعد الآخر فيتعلق بالمهيكل التنظيمي الذي يعكس مدى التركيز على المرونة والديناميكية أو الاستقرار والرقابة. ولاحقا قام كل من Quinn & Rohrbaugh عام 1983 بتحليل هذه القائمة لتحديد أهم المؤشرات المفتاحية المحددة للفعالية، بمعنى آخر تحديد القيم الأساسية التي تعتبر مفتاح فعالية المؤسسات، ليخلصوا من خلال هذا التحليل إلى تحديد أربع أنواع للثقافة هي: ثقافة القبيلة، ثقافة الإبداع، ثقافة السوق والثقافة الهرمية، والتي تعد الأساس الذي بنيت عليه أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI من طرف Quinn & Cameron عام 1999. ولمزيد من التفاصيل يمكن الإطلاع على:

- Kim S. cameron & Rebert E. Quinn, *op.cit.*, p31 – 37.

- Tianyuan Yu and Nengquan Wu, a review of study on the competing values framework, international journal of business and management, vol 4, N°7, July 2009, p 37 – 42.

- الجزء المتعلق بإدارة المعرفة: تم الإعتماد في قياس هذا الجزء على نموذج الإستبيان المطور من طرف Jenny Darroch عام 2003¹ الموضح في الملحق رقم (07)، والذي قامت بإختباره على مؤسسات نيوزيلاندا التي توظف 50 عاملا فأكثر في مختلف القطاعات والمقدر عددها 1743 مؤسسة، حيث إستهدفت الأشخاص القدامى في كل مؤسسة للإجابة على الإستبيان بإفتراض أنهم على دراية بالمعلومات المتدفقة حول كامل المؤسسة، وقد أظهرت كل نتائج التحليل أن الإستبيان ذو مصداقية وموثوقية عالية ويمكن إعتماده كأداة لقياس ممارسات إدارة المعرفة.

وقد تضمن نموذج الإستبيان 60 بندا موزعة على المحاور الرئيسية والفرعية، لكننا أحدثنا تعديلا على بعض أجزائه حتى يتناسب مع طبيعة المؤسسات محل الدراسة من جهة وتقليص عدد البنود قدر الإمكان نظرا لعددتها الكبير، وفيما يلي نورد التعديلات التي تم القيام بها:

- بالنسبة للمحور الأول المتعلق بإكتساب المعرفة: تم القيام بما يلي:

✓ حذف البندين الأول والسابع المتضمنة في المحور الفرعي الأول " إتجاهات العاملين"؛

✓ حذف المحور الفرعي الخامس " عمل المؤسسة بالشراكة مع الزبائن الدوليين"، لأن المؤسسات محل الدراسة تعمل على تلبية إحتياجات الزبائن داخل الوطن ولا تقوم بالتصدير في الوقت الحاضر.

- بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بنشر المعرفة: تم القيام بما يلي:

✓ حذف البند السادس المتضمن في المحور الفرعي الأول " حرية نشر المعلومات التسويقية"؛

✓ تعديل بنود المحور الفرعي الرابع " استخدام التكنولوجيا لنشر المعرفة"؛

✓ حذف البند الثالث المتضمن في المحور الفرعي الخامس " استخدام الاتصالات المكتوبة".

وبعد إحداث هذه التعديلات أصبح عدد البنود الإجمالي الخاص بجزء إدارة المعرفة 54 بندا مقسمة على العمليات الثلاثة لإدارة المعرفة حيث: البنود من [1 - 17] متعلقة بالمحور الأول " إكتساب المعرفة"، البنود من [18 - 34] متعلقة بالمحور الثاني "نشر المعرفة" والبنود من [35 - 54] متعلقة بالمحور الثالث "الإستجابة للمعرفة" كما هو موضح في الملحق رقم (05).

ويرجع إختيار نموذج الإستبيان هذا لقياس إدارة المعرفة للأسباب التالية:

- يتضمن بنود بسيطة التركيب يسهل فهمها، فهو يركز على ممارسات إدارة المعرفة بطريقة عملية تمكن المستجوب من فهمها بسهولة؛

¹ Darroch Jenny , *developing a measure of knowledge management behaviors and practices*, op.cit, P 41 – 54.

- تم بناء بنوده بالإعتماد على عدة دراسات لباحثين ذوي خبرة في مجال إدارة المعرفة أمثال: Davenport, Nonaka, Takouchi ... مثل ما هو واضح في الملحق رقم (07).
- مختبر وذو مصداقية، حسبما أوضحت Darroch في مقالها، كما تم إعتماده في دراسات أخرى مثل : دراسة Darroch¹ ، دراسة شاكر جار الله الخشالي² ...
- الجزء المتعلق بأداء المؤسسة: تم الإعتماد في قياس أداء المؤسسة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ل Kaplan & Norton، حيث قبل إدراج هذه الأبعاد على شكل بنود في الإستبيان تم إعداد قائمة بمجموعة من المؤشرات المقترحة من طرف Kaplan & Norton كما هو موضح في الملحق رقم (08)، ولكن بعد القيام بعدة زيارات ميدانية لمجموعة من المؤسسات والتحاور مع مسؤوليها اتضح استحالة الحصول عليها لأنه ميدانيا لا يتم حساب واعتماد أغلب هذه المؤشرات، لذلك تم ادراج هذه المؤشرات على شكل بنود في الاستبيان* والإكتفاء بالحصول على مؤشرات المنظور المالي كمؤشرات كمية- نظرا لإمكانية تحصيلها من كل المؤسسات محل الدراسة لأنها تحسب من القوائم المالية، أما باقي المنظورات فقد أدرجت كمحاور في الإستبيان حيث:
- المحور الأول " منظور الزبائن" تضمن البنود من [55 – 63] مقسمة على أربع محاور فرعية هي: الإحتفاظ بالزبائن، اكتساب الزبائن، ربحية الزبائن والحصة السوقية؛
- المحور الثاني " منظور العمليات الداخلية" تضمن البنود من [64 – 73] مقسمة على المحاور الفرعية الثلاثة التالية: الإبداع، العمليات التشغيلية، خدمات ما بعد البيع؛
- المحور الثالث " منظور التعلم والنمو" تضمن البنود من [74 – 89] مقسمة على ثلاثة محاور فرعية هي: مهارات الأفراد، نظم المعلومات والإجراءات التنظيمية.
- وقد تم الإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء للأسباب التالية:
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن شاملة لمختلف جوانب الأداء فهي تتضمن الجوانب المالية لقياس الأداء والجوانب غير المالية كما تمت الإشارة إلى ذلك في متن الفصل الأول، فهي تنطوي على أربع منظورات (المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، منظور الزبائن ومنظور التعلم والنمو) تمس جل الجوانب المرتبطة بأداء المؤسسة؛

¹ Jenny Darroch, *knowledge management, innovation and firm performance*, op.cit, p101 – 115.

² شاكر جار الله الخشالي، مرجع سابق، ص 45 – 69.

* حسب توصية كل من Denison & Mishra فإن المقاييس الذاتية للأداء (الإستبيان) أكثر ملاءمة للمقارنة بين مجموعة متباينة من المؤسسات من المقاييس الموضوعية (المؤشرات) يمكن مراجعة مقالهما :

- Dinel R. Denison and Aniel K. Mishra, , op.cit, P 219.

- بطاقة الأداء المتوازن هي الأداة الأكثر استعمالاً في قياس الأداء مقارنة بأدوات أخرى فهي من أفضل الطرق المعتمدة في قياس أداء المؤسسة¹؛
- اعتماد بطاقة الأداء المتوازن تظهر بشكل أفضل جوانب العلاقة القائمة بين إدارة المعرفة والأداء نظراً لكون نتائج إدارة المعرفة تفسر عدة جوانب في نتائجها (الجانب المالي، جانب الزبائن، العمليات، الأفراد...).

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي

- من أجل القيام بتحليل البيانات المحصل عليها من الدراسة الميدانية تم الإستعانة بمجموعة من الأدوات الإحصائية والتي يمكن تصنيفها تبعاً للبرامج الإحصائية المستخدمة.
- برنامج **Excel**: تم الاستعانة بهذا البرنامج من مجموعة مايكروسوفت من أجل تفريغ بيانات الاستبيانات، وكذلك التمثيل البياني لنتائج بعض الأسئلة والبيانات لما يتيح من إعدادات مساعدة على ذلك.
- برنامج **Nvivo** للتحليل الكيفي: استحدث هذا البرنامج من طرف المطور الدولي لبرمجيات البحث النوعي (QSR International)، وهو برنامج يدعم البحوث النوعية والأساليب المختلطة، إذ يتيح استخدامه تنظيم وتحليل البيانات النوعية لمحتوى المقابلات، المقالات، وسائل الإعلام، مواقع التواصل الإجتماعي وصفحات الويب². ورغم أن هذا البرنامج لا يمكنه تحديد ما تعنيه البيانات لكنه يساعد الباحث في التعرف على الأنماط التي تسهل عليه إكتشاف المعاني، إذ يسمح هذا البرنامج بتحليل التشابه النصي الذي له دور في تحليل البيانات النصية وإثرائها وتحديد أوجه الصلة بينها، ويستخدم في ذلك النماذج الرياضية التي تقيس أوجه التشابه من وجهين، التشابه النحوي (التشابه أو الاختلاف بين سلسلتين من حروف المصطلحات) والتشابه الدلالي (تشابه معاني الكلمات لنصين أو ملفين)، ويمكن توضيح المعاملات المعتمدة في تحليل التشابه فيما يلي³:
 - **معامل ارتباط Pearson**: يحسب التشابه بين نصين d1 و d2 وتنحصر قيمة هذا المعامل في المجال [-1، 1] وكلما إقترب من الواحد دلّ ذلك على تشابه النصين وكلما إقترب من -1 دلّ على عدم تشابههما؛
 - **مؤشر Jaccard**: هو نسبة بين حجم تقاطع المجموعتين وأصل إتحاد نفس هذه المجموعتين، فهو يسمح بتقييم التشابه بين مجموعتين، وتنحصر قيمته في المجال [0، 1] وكلما إقترب من الواحد دلّ ذلك على تشابه النصين؛
 - **معامل Sørensen -Dice**: يقيس التشابه بين نصين بالإعتماد على عدد من المصطلحات المشتركة بينهما، ويأخذ قيمة محصورة بين 0 و 1 وكلما إقترب من الواحد دلّ ذلك على التشابه بين النصين.

¹ Bassioni H.A et al, **performance measurement in construction**, journal of management in engineering, N° 20, april 2004, P 42 – 50.

² QSR international, sur le lien : www.qsrinternational.com/nvivo/what-is-nvivo, consulte le : 17/02/2018.

³ Elsa Negre, **cahier du lamsade 338 : comparaison de textes quelques approches**, laboratoire d'analyses et modélisation de systèmes pour l'aide à la décision URM 7243, Dauphine université, Paris, 2003, p 8 – 10.

- برنامج التحليل بالبرمجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)*: ويعد من أكثر البرامج شيوعاً وإستخداماً في عملية التحليل الإحصائي للبيانات، وتم إستخدام الأدوات التالية :

• أدوات التحليل الوصفي: من أجل وصف خصائص أفراد العينة وإتجاهات الإجابات تم الإعتماد على التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى :

- المتوسط الحسابي: يستخدم لمعرفة درجة تركيز الإجابات حول خيار معين، بناءً على المتوسط المرجح لكل خيار. ومن أجل تحديد المتوسط المرجح لكل خيار فقد تم أولاً إعطاء الأوزان وفقاً لسلم ليكرت الخماسي الذي صمم الإستبيان حسبه وفقاً للآتي: إعطاء 5 درجات لموافق تماماً؛ 4 درجات لموافق؛ 3 درجات لمحايد؛ درجتان لغير موافق؛ درجة واحدة لغير موافق تماماً.

وبناءً على هذه الأوزان فإن قيمة المدى الذي هو عبارة عن الفرق بين أعلى درجة للمقياس وأدنى درجة له تقدر بـ 4 أي (5-1=4)، وبالتالي طول الفئة الذي هو عبارة عن حاصل قسمة المدى على عدد الخيارات فيكون 0.8 أي (0.8 = 5/4) ومنه يتحدد المتوسط المرجح لكل خيار كما يلي:

الجدول رقم (05): المتوسط المرجح لإتجاهات الإجابات وفقاً لسلم ليكرت الخماسي

الاتجاه	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
المتوسط المرجح	1.00 – 1.79	1.80 – 2.59	2.60 – 3.39	3.40 – 4.19	4.20 – 5.00

المصدر: اعداد الطالبة.

- الإنحراف المعياري: الغرض من إستخدامه هو معرفة مدى تشتت إجابات المستجوبين، وهو يمثل الجذر التربيعي لمجموع مربعات إنحرافات القيم عن متوسطها الحسابي مقسومة على العدد الكلي للإجابات.

• معاملات الصدق والثبات: تم الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، ومعامل Guttman للتجزئة النصفية لقياس درجة الإتساق بين عبارات الإستبيان؛

• معامل Skewness ومعامل Kurtosis: تمثل معامل الإلتواء ومعامل التفرطح على الترتيب، وتعتبر من بين المعاملات التي توفر معلومات عن شكل توزيع مؤشرات التشتت والذي على أساسه يتم الحكم على مدى إتباع البيانات التوزيع الطبيعي، حيث يقيس معامل الإلتواء الفرق بين المتوسط والوسيط والذي يسمح بوصف درجة تناظر التوزيع مقارنة بالقيمة المركزية، أما معامل التفرطح فيقيس مستوى تركيز الملاحظات حول المتوسط، وتتبع البيانات التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة المعاملين أقل من 1¹.

* Statistical Package For Social Sciences.

¹ Daniel Caumont and Silvester Ivanaj, *analyse des données*, Dunod, Paris, 2017, p 28 – 29.

• **معامل ارتباط Spearman:** لإختبار وجود ودرجة العلاقة بين متغيرين (إدارة المعرفة – أداء المؤسسة) وتتراوح قيمته بين -1 و +1، ويفسر هذا المعامل وغيره من معاملات الارتباط وفقا للقيم التالية: أقل من 0.4 ضعيف، أقل من 0.6 متوسط، أقل من 0.8 قوي، من 0.8 إلى 1 قوي جدا¹؛

• **معامل Pearson:** يستخدم في معرفة اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرين وتتراوح قيمته بين -1 و +1، ويفسر مثلما تفسر قيم معامل الارتباط Spearman؛

• **نموذج الانحدار البسيط:** ويستخدم للتنبؤ بأحد المتغيرات عند مستويات محددة للمتغير الآخر، فهو يستخدم لتحديد فيما إذا كانت العلاقة بين المتغيرين سببية أي أن المتغير المستقل سبب في التغيرات الحاصلة في المتغير التابع أم لا، ويكتب النموذج وفقا للمعادلة التالية: $y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \mu_i$ حيث تمثل y_i : المتغير المستقل، β_0 : معلمة النموذج للثابت، β_1 : معلمة النموذج للمتغير المستقل والتي تعكس تأثيره على المتغير التابع، μ_i : الأخطار العشوائية والتي تمثل الأخطار المعيارية للتقدير².

• **معامل الارتباط الجزئي:** ويركز على عزل المتغيرات للتعرف على الآثار المتبقية وتنحصر قيمة بين -1 و +1³، وتم إيمتاده لإختبار فرضيات الدراسة (المتعلقة بتأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة)؛

• **معامل الارتباط المتعدد:** يستخدم في إيجاد العلاقة بين متغير ما وبين متغيرين أو أكثر في حالة ضمهما معا، ويتم استخدامه في حالة وجود متغيرين مستقلين أو أكثر ومتغيرا مستقلا واحدا، ويأخذ قيمة تنحصر بين 0 و 1⁴؛

- **برنامج Amos لنمذجة المعادلات البنائية:** يسمح هذا البرنامج بالتحليل المتقدم للبيانات لتوضيح العلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، فهو نموذج مسار كامل للعلاقة بين مجموعة من المتغيرات يمكن وصفه أو تمثيله في شكل رسم بياني، ويعتبر إمتداد للنموذج الخطي العام الذي يعد الإنحدار المتعدد جزءا منه⁵.

وتوصف النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) (Structural Equation Modiling) على أنها أقرب ما تكون إلى النمذجة الرياضية وتحديد الإحصائية، حيث يتم فيها النظر إلى المشكلة موضع الدراسة كظاهرة أو متغير يمكن قياسه وتحديد كميها من خلال بناء نموذج لقياسه يتضمن الأساليب الإحصائية المتقدمة. فالنمذجة بالمعادلات البنائية تعد

¹ عبد المنعم أحمد الدردير، الإحصاء البارامترى واللابارامترى في اختبار فروض البحوث النفسية والتربوية والإجتماعية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، لم تذكر سنة النشر، ص 191.

² شفيق العنوم، طرق الإحصاء: تطبيقات إقتصادية وإدارية باستخدام spss، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص 444.

³ عبد المنعم أحمد الدردير، مرجع سابق، ص 188.

⁴ المرجع السابق، ص 193.

⁵ ياسر فتحي المنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، المجلد 15، العدد 40، مصر، أبريل 2007، ص

إطاراً تحليلياً عاماً لتوليفة من النماذج مثل نماذج تحليل المسار (Path Analysis)، تحليل الانحدار والتحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factoriel Analysis) CFA¹.

ويتلخص الهدف من الإعتماد على هذه الطريقة في تحديد مدى ملاءمة ومطابقة النموذج النظري الذي تم إفتراضه مع البيانات الميدانية وقدرة الأخير على تأييد ومطابقة النموذج النظري للعلاقات بين المتغيرات والعناصر، فهي تمثل أسلوباً بحثياً لإختبار النماذج النظرية كميّاً باستخدام المنهج العلمي القائم على اختبار الفروض البحثية وذلك من أجل الوصول إلى فهم أفضل للعلاقات المعقدة والإرتباطات بين المتغيرات². ترتكز عملية النمذجة بالمعادلة البنائية على خطوتين هما³:

- **صدق نموذج القياس**: يصف هذا النموذج علاقات المتغيرات الكامنة ومؤشراتها (العبارات)، ويستخدم التحليل العاملي التوكيدي لتقدير صدق نموذج القياس لكل بنية؛

- **ملاءمة نموذج البناء**: يعتمد هذا النموذج على العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة، فهو يحدد أي المتغيرات الكامنة يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على التغيرات في قيم متغيرات أخرى كامنة داخل النموذج، وتحدد كفاءة نموذج البناء بناءً على جملة من مؤشرات حسن المطابقة. وقد تم الإعتماد في هذا البرنامج على المؤشرات التالية⁴:

- **كاي تربيع (Cmin)**: يقارن بين القيم المشاهدة والقيم المتوقعة لإختبار درجة تطابقهما، حيث إذا كان مستوى دلالاته أكبر من 0.05 فإن ذلك يعني عدم وجود فروق ما بين النموذج المفترض والبيانات الواقعية، لكن تجدر الإشارة أن قيمته تتأثر بحجم العينة لذلك ينبغي أن يؤخذ في الإعتبار معايير أخرى؛
- **مربع كاي المعياري (Cmin/df)**: يمثل حاصل قسمة كاي تربيع على درجة الحرية، فإذا كانت النتيجة أقل من 5 دلّ على قبول النموذج وأنه مطابق للواقع؛

¹ المرجع السابق، ص 12 - 14.

² عبد الله صحراوي وعبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية: نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 67.

³ ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سابق، ص 29.

⁴ انظر إلى:

- عبد الله صحراوي وعبد الحكيم بوصلب، مرجع سابق، ص 70 - 71.

- Hox. J.J. and Bechger T.M., an introduction to structural equation modeling, family science review, N° 11, p 8 - 9.

• **مؤشر المطابقة المقارن (Comparative fit index):** يقارن بين النموذج الصفري والنموذج البديل مع البيانات الواقعية، تنحصر قيمته بين 0 و 1 وكلما إقتربت من الواحد دل ذلك على وجود علاقة بين المتغيرات ويقبل النموذج الافتراضي؛

• **مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الإقتراب RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation):** يأخذ في حسابه خطأ الإقتراب في المجتمع، ويتمثل في كيفية مطابقة بيانات العينة لمصفوفة تغاير المجتمع الأصلي، ويتراوح مدى المؤشر بين 0 و 0.1 وتشير القيم الأقل من 0.05 إلى المطابقة التامة، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة، وعلى العموم القيمة التي تشير إلى أفضل مطابقة له هي الصفر.

• **مؤشر توكر. لويس (Tucker-Lewis index) TLI:** تنحصر قيمة هذا المؤشر بين 0 و 1، ويدل هذا المؤشر على حسن المطابقة إذا كانت قيمته أكبر من 0.9 وكلما اقتربت من الواحد دل ذلك على المطابقة التامة. وللحكم على حسن المطابقة للنموذج يجب أن تتوفر أفضل القيم في المدى المثالي لها لأكثر عدد من المؤشرات المشار إليها أعلاه.

المبحث الثاني: المعاينة وحدود الدراسة

تشير المعاينة إلى جملة الإجراءات المعتمدة من أجل اختيار العينة بطريقة صحيحة يمكن من خلالها فهم خصائصها وتعميمها على أفراد المجتمع، في حين تعنى حدود الدراسة بتقديم الإطار الذي شملته الدراسة، ومن أجل توضيح هذين الأمرين سيتم التطرق إلى حدود الدراسة في المطلب الأول، مجتمع الدراسة في المطلب الثاني وإلى عينة الدراسة في المطلب الثالث.

المطلب الأول: حدود الدراسة

سنحاول في هذا المطلب عرض بإيجاز أهم الحدود المتعلقة بالدراسة خاصة تلك المرتبطة بالحدود المكانية، الحدود الزمنية لأجراء الدراسة والحدود البشرية.

1. الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى خمس مؤسسات انتاجية هي : مؤسسة كوندور "Condor"، مؤسسة ايريس "IRIS"، المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "ENAMC"، الجمع الوطني للبلاستيك والمطاط "ENPC" ومؤسسة شي علي "CHIALI PROFIPLAST" لإنتاج الأنابيب البلاستيكية، ويرجع سبب إجراء الدراسة في هذه المؤسسات على إعتبار أنها تنتمي للصناعات كثيفة المعرفة وذلك وفقا للتعريف الذي قدمته

منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD)* الذي يحدد نوعين من الصناعات كثيفة المعرفة؛ النوع الأول يتمثل في شركات الصناعة عالية التكنولوجيا في قطاع الصناعات التحويلية، الإلكترونيّة، الفضاء وصناعة التكنولوجيا الحيوية؛ والنوع الثاني الذي يتمثل في الخدمات كثيفة المعرفة وتشمل التعليم، الإتصالات وصناعات خدمات المعلومات¹، إذ تقع هذه المؤسسات ضمن النوع الأول أي الصناعات التحويلية والإلكترونية، رغم أنه ينبغي التنويه إلى أن أهمية إدارة المعرفة لا تقتصر على الشركات ذات المعرفة المكثفة في الصناعات عالية التكنولوجيا لكن لجميع قطاعات الإقتصاد، إذ يقول Zack " أنه حتى الشركات في الصناعات التقليدية يمكن أن تستفيد كثيرا من إدارة المعرفة، فإدارة المعرفة مفيدة لجميع القطاعات سواء كان ذلك في التعليم، الخدمات المصرفية، الإتصالات، الإنتاج والتصنيع وحتى القطاعات العامة"²، لكن نظرا لكون مفهوم إدارة المعرفة حديث التطبيق في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية حاولنا إختيار المؤسسات التي تنتمي للصناعات كثيفة المعرفة على اعتبار أنها الأكثر ميولا للإهتمام بإدارة المعرفة من غيرها وذلك ليسنى لنا تحقيق أهداف الدراسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذه المؤسسات هي التي وفرت لنا التسهيلات لإجراء دراستنا وزودتنا بالمعلومات الضرورية للبحث خاصة ما تعلق بالمؤشرات والقوائم المالية في الوقت الذي رفضت العديد من المؤسسات التعاون معنا.

2. الحدود الزمنية:

- بالنسبة للدراسة الميدانية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من أواخر شهر جويلية 2017 إلى غاية أواخر شهر جانفي 2018 أي في مدة ستة (06) أشهر من العمل المتواصل نظرا لصعوبة تحديد المواعيد مع المسؤولين لكثرة التزاماتهم وضيق وقتهم الذي أدى أيضا إلى أخذ مدة طويلة نسبيا في الإجابة على الإستبانات.

وقد تمت الدراسة على مرحلتين بالنسبة لكل مؤسسة، ففي المرحلة الأولى تم إجراء العديد من الزيارات الميدانية للمؤسسات محل الدراسة من أجل القيام بالمقابلات غير المهيكلة مع مسؤولي المؤسسات لتوضيح أهداف الدراسة وطريقة العمل والتي دامت مدتها المتوسطة من 15 يوم إلى 45 يوم، أما في المرحلة الثانية فقد تم إجراء المقابلات المهيكلة وتوزيع الإستبانات وإسترجاعها والتي تراوحت مدتها من شهر إلى شهرين.

- بالنسبة للفترة القياسية: وهي الفترة المختارة لحساب مؤشرات الأداء المالي والتي تعلق بالفترة من 2012 إلى 2016 أي لمدة خمس سنوات متتالية، وقد تم إختيار هذه الفترة الأخيرة التي عرفت حسب تصريحات مسؤولي

* Organization For Economic CO-Operation And Development.

¹ Shu-hsien Liao et al, op.cit, p 09.

² Funmilola Olubunmi Omotayo, knowledge management as an important tool in organisational management : A review of literature, e-journal of library, philosophy and practice, university of Nebraska, Lincoln, spring 2015, p 02.

المؤسسات محل الدراسة إهتماما بإدارة المعرفة من أجل التعرف على مدى وجود علاقة إرتباط بين إدارة المعرفة والأداء المالي.

3. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من إطارات المؤسسات محل الدراسة، نظرا لوجود عدد كبير من الإطارات في هذه المؤسسات والذي قارب الألف، وقد تم إختيار فئة الإطارات دون غيرهم من العمال في المستويات الأخرى حتى يتمكنوا من الإجابة على كامل الأسئلة التي تضمنها الإستبيان، نظرا لطبيعة وخصوصية الأسئلة المتعلقة بتغيري الدراسة إدارة المعرفة وأداء المؤسسة والتي تحتاج إلى عمال ذوي مستوى إداري وتعليمي جيد لفهمها.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

يعني المجتمع مجموعة كاملة من الناس، أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها¹، وتمثل مجتمع هذه هذه الدراسة في جميع الإطارات العاملين بالمؤسسات محل الدراسة والبالغ عددهم 999 إطار. والجدول الموالي يبين أسماء المؤسسات محل الدراسة ولحمة عنها بالإضافة إلى عدد الإطارات الكلي والمستهدف.

الجدول رقم (06): أسماء المؤسسات محل الدراسة و عدد الإطارات العاملين بها

عدد الإطارات المستهدف*	عدد الإطارات الكلي	لمحة عن المؤسسة	إسم المؤسسة
166	212	ايريس سات هي العلامة التجارية للمؤسسة الجزائرية Saterex، أنشأت عام 2004، متخصصة في تصنيع الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، متواجدة بالمنطقة الصناعية بولاية سطيف، يبلغ عدد عمالها الإجمالي 2562 عامل في جميع المستويات الإدارية ²	ايريس سات "IRIS SAT"
546	833	مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تابعة لمجمع بن حمادي، تتواجد بالمنطقة الصناعية برج بوعرييج، تأسست في أفريل 2002 وبدأت نشاطها الفعلي في فيفري 2003، تعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها المتمثلة أساسا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية والإلكترونية، تضم سبع وحدات صناعية لإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات، يبلغ عدد العاملين بها 6263 عامل حتى شهر مارس 2017. ³	كوندور "condor"

¹ أوما سيكاران، مرجع سابق، ص 379.

* تم استبعاد الإطارات على مستوى نقاط البيع، خدمات ما بعد البيع، فروع المؤسسات خارج الولاية، نظرا لصعوبة توزيع الإستبيانات عليهم واسترجاعها.

² وثائق وسجلات المؤسسة، ولزبد من التفاصيل يمكن مراجعة الموقع الإلكتروني للمؤسسة على الرابط التالي: <https://www.iris.dz>.

³ وثائق وسجلات المؤسسة.

156	156	مؤسسة عمومية ذات أسهم، ظهرت إلى الوجود بعد إعادة هيكلة المؤسسة الأم سونلغاز وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 633 - 83 المؤرخ في 05 .11 .1983، تتواجد بالمنطقة الصناعية جنوب شرق مدينة العلمة بالطريق الرابط بين مدينتي باتنة والعلمة، أما مقرها الإجتماعي فيقع على الطريق الرابط بين العلمة وجميلة؛ المؤسسة مختصة في إنتاج وتسويق وتصدير أجهزة القياس والحماية والمراقبة كعدادات الكهرباء، الغاز والماء، الموصلات الحرارية، موزعات المازوت والبنزين،... يبلغ عدد عمالها الإجمالي 842 عامل في مختلف المستويات الإدارية ¹ .	المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "AMC"
105	203	أنشئ بتاريخ 06 .04 .1980 وتحول إلى شركة ذات أسهم بعد إعادة الهيكلة وفصله عن شركة السونطراك، يقوم الجمع بإنتاج منتجات في ميادين مختلفة مثل: الأشرطة الفلاحية، أشرطة تغليف الأنابيب، الأدوات المدرسية، المنتجات البلاستيكية للتغليف...يقع مقرها الرئيسي بولاية سطيف وتضم 11 فرع تتوزع كآتي: Almoules، Calplast، Siplast، Sofiplast (سطيف)، Socoplast، Trecyplast، Transpolym (العاصمة)، Siscoplast (المدية)، Sotuplast، Fipexplast، (الشلف)، Siscoplast (تيزي وزو)، ويوظف الجمع بفروعه 1173 عامل.	الجمع الوطني للبلاستيك والمطاط (ENPC)
26	26	فرع من فروع مجمع شي علي إبتداءا من 2007 بعدما كانت تابعة لمجمع البلاستيك والمطاط، وهي شركة ذات أسهم متخصصة في صناعة القنوات والأبواب والنوافذ من مادة البلاستيك، تقع بالمنطقة الصناعية بولاية سطيف، توظف 204 عامل ² .	Chiali Profiplast
999	1430	المجموع	

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسات محل الدراسة ومواقعها الإلكترونية.

¹ وثائق وسجلات المؤسسة.

² الموقع الإلكتروني للمؤسسة: <https://www.groupe-chiali.com>، تم الإطلاع عليه يوم: 2018/01/15.

المطلب الثالث: عينة الدراسة

العينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي¹، ولتحديد عينة الدراسة فقد تم أخذ عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة وذلك وفقاً للمعادلة التي اقترحها Taro Yamane وفقاً للصيغة التالية²:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

حيث:

n: حجم العينة؛

N: حجم المجتمع؛

e: مستوى الدقة، والذي يقدر عادة في البحوث الاجتماعية والإدارية بـ 95% أي بمستوى خطأ معاينة 5%.

ومنه يقدر حجم العينة كالتالي:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2} = \frac{999}{1+999(0,05)^2} = 285,63 \approx 286$$

وتجدر الإشارة إلى أن 286 يعتبر الحد الأدنى للعينة والذي يمثل 28.63% من مجتمع الدراسة، ومن أجل ضمان الحصول على حجم العينة فقد تم توزيع العدد الأقصى من الاستبيانات المسموح بها على مستوى كل مؤسسة حتى يتسنى لنا تمثيل المجتمع بشكل أفضل.

ولتوضيح عدد الاستبيانات الموزعة على مفردات العينة في المؤسسات محل الدراسة وتلك المسترجعة منها والقابلة للتحليل نورد الجدول الموالي.

الجدول رقم (07): عدد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة والمقبولة

البيان	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المقبولة	نسبة التمثيل من عينة البحث (%)
IRIS SAT	75	35	30	10.50
Condor	130	123	100	34.96
ENAMC	70	63	60	20.98
ENPC	70	54	50	17.48
Chiali Profiplast	25	19	19	6.64
المجموع	370	294	259	90.56

المصدر: إعداد الطالبة.

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، الأردن، 1999، ص 84.

² Glenn D. Israel, determining sample size, a series of the program evaluation and organizational development (Fact Sheet PEO), Florida cooperative extension sevice, institute of food and agricultural sciences, university of Florida, November 1992, p 03, on website: sociology.soc.uoc.gr/socmedia/papageo/...size/samplesize1.pdf, viewed at:22/01/2018.

يظهر من الجدول أن عدد الإستبانات المسترجعة مقدرا بـ 294 استبيان أي بنسبة إسترجاع تقدر بـ 79.46%، وتم إستبعاد 35 إستبيان لعدم الإجابة على أغلب البنود أو عدم منطقيتها لوجود تعارض ملحوظ في الإجابات، وبهذا تم إعتداد 259 إستبيان أي بنسبة 90.56% من عينة الدراسة. ويمكن توضيح خصائص أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس، متغير المستوى الدراسي ومتغير مدة العمل في الجدول الموالي.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائص (الجنس، المستوى الدراسي ومدة العمل)

البيان	الجنس		المستوى الدراسي	المدة العمل (سنة)	التكرارات	النسب (%)
	ذكور	إناث				
التكرارات	166	93	08 ثانوي 233 جامعي 18 شهادات أخرى	93 > 5 94 [10-5] 72 < 10	259	64.10
النسب (%)	64.10	35.90	3.10 ثانوي 90.00 جامعي 6.90 شهادات أخرى	35.9 > 5 36.30 [10-5] 27.80 < 10	100	35.90

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss لبيانات الاستبيان.

يظهر الجدول رقم (08) أن إجابات أفراد الدراسة على بنود الإستبيان كانت أغلبها من طرف الذكور إذ بلغ عددهم 166 ذكرا أي بنسبة 64.10% مقارنة بالإناث اللاتي بلغ عددهن 93 أنثى بنسبة 35.90%، ويرجع هذا التفاوت بين الجنسين إلى طبيعة نشاط المؤسسات في حد ذاته، والذي يتطلب مجهودات كبيرة لا تستطيع الإناث تحملها، كون العمل على مستوى المؤسسات الإقتصادية بشكل يومي ويستدعي الأمر أحيانا العمل خلال أيام الراحة الأسبوعية - خاصة في المؤسسات الخاصة، بالإضافة إلى تموقع جل المؤسسات في المناطق الصناعية مما يصعب من مهمة تنقل الإناث للعمل فيها مقارنة بالذكور.

كما تظهر نتائج الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم المستوى الجامعي - حاملي الشهادات الجامعية (ليسانس، مهندس دولة، ماستر، ماجستير) - وهذا ما دل عليه عددهم البالغ 233 مستحوب أي ما نسبته 90%، و يرجع السبب في ذلك لكون أن المستحوبين هم من فئة الإطارات فقط، ممن يشغلون مناصب إدارية تتطلب عمال ذوي مؤهلات علمية جيدة تمكنهم من أداء وظائفهم، ونعتبر هذا نقطة ايجابية في عينة الدراسة لأن أغلبية المستحوبين لديهم مستوى علمي جيد مما يمكنهم من فهم بنود الإستبيان الذي ينعكس على مصداقية الإجابة وموضوعيتها، ومثل المستحوبين حاملي الشهادات الأخرى نسبة 6.90%، وهي نسبة ضئيلة إندرج ضمنها الحاصلين على الشهادات من معاهد ومراكز التكوين كالتقنيين السامين وغيرهم ممن تزيد مدة عملهم في الغالب عن 10

سنوات عمل ما أهلهم - حسب سلم الترقية لبعض المؤسسات - من الانتقال إلى صنف الإطارات، في حين بلغت نسبة المستجوبين ذوي المستوى الدراسي الثانوي 3.10%، ويمثل غالبيتهم العمال القدامى الذين تزيد مدة عملهم في المؤسسة عن 15 سنة الذين تم توظيفهم في فترة سابقة وبحكم خبرتهم الطويلة أصبحوا إطارات. وبالنسبة لمدة العمل نجد أن نسبة المستجوبين الذين تقل مدة عملهم عن خمس سنوات هي 35.9% وهي نسبة مقارنة للذين تحدد خبرتهم ضمن المجال [5-10] والبالغة 36.30% وتبقى نسبة 27.80% للمستجوبين الذين تزيد مدة عملهم عن عشر سنوات. ونلاحظ أن هناك توازن في توزيع الأفراد حسب مدة العمل ضمن مجالات الخيارات الثلاثة. ويمكن تفسير تمركز ما يقارب 70% من المستجوبين في المجالين الأول والثاني أي تتراوح مدة عملهم ما بين السنة إلى عشر سنوات إلى زيادة وتيرة التوظيف خاصة بالمؤسسات الخاصة نظراً لما عرفته من نمو ملحوظ خلال الثماني سنوات الأخيرة (كمؤسسة كوندور التي بلغ عدد إطاراتها ضعفي العدد خلال الخمس سنوات الأخيرة وتضاعف العدد أربع مرات خلال السبع سنوات الأخيرة بالنسبة لمؤسسة ايريس) بالإضافة إلى كون أن أغلب هذه المؤسسات الخاصة حديثة النشأة لا تتعدى مدة نشاطها الخمسة عشرة سنة.

المبحث الثالث: الإختبارات القبليّة لأدوات الدراسة

إن القيام بالإختبارات القبليّة لأدوات الدراسة أمر مهم قبل البدء في التحليل، من أجل التأكد من صلاحية الأدوات المعتمدة لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من توفر الشروط اللازمة لإستخدام أدوات التحليل المناسبة (الإعتماد على أدوات التحليل المعلمي أو اللامعلمي)، لذلك خصص هذا المبحث لإختبار صدق وثبات الإستبيان في المطلب الأول، والإختبارات الشرطية للإحصاء المعلمي المتمثل في إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة في المطلب الثاني.

المطلب الأول: إختبار صدق وثبات أدوات الدراسة

يقصد بالصدق مدى صلاحية البنود الواردة في الإستمارة لقياس الفرضيات الموضوعية، ولغرض معرفة صدق الإستمارة ودليل المقابلة تم عرضهما على مجموعة أساتذة محكمين كما أشرنا إلى ذلك سابقاً. أما الثبات فيقصد به درجة ثبات إجابات المستقصى منهم في حالة تكرار توزيع الإستبانات عليهم مرة أخرى أو مرات مختلفة حيث أن هذا التوزيع المتكرر يظهر مدى خلو إجابات المستقصى منهم من تأثير العشوائية بما يعني استقرار نتائج المقياس¹.

¹ محمد عبد الفتاح حافظ الصبري، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2002، ص 141.

وفيما يلي نبين الإختبارات الإحصائية المستخدمة في ذلك:

1. معامل ألفا كرونباخ "*Cronbach Alpha*": يعتبر من معاملات الثبات التي تقيس درجة الإرتباط بين مكونات المقياس وتتراوح قيمته ما بين 0 و1¹، ويفسر وفقا للقيم التالية: أكبر من 0.9 ممتاز، أكبر من 0.8 جيد، أكبر من 0.7 مقبول، أكبر من 0.6 مشكوك فيه، أكبر من 0.5 ضعيف، وأقل من 0.5 غير مقبول². وقد تم إجراء إختبار الثبات على جميع فقرات الإستبيان وعلى الأجزاء المكونة له بإستخدام معامل ألفا كرونباخ "*Cronbah Alpha*"، وكانت النتائج كما هي موضحة أدناه.

الجدول رقم (09): معامل ألفا كرونباخ لمتغير ثقافة المؤسسة ومحاورة

البيان	قيمة معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات
الخصائص المهمة	0.812	4
أسلوب القيادة	0.766	4
أسلوب إدارة العاملين	0.894	4
التماسك المنظمي	0.856	4
التركيز الاستراتيجي	0.893	4
معيار النجاح	0.851	4
كل المحاور	0.956	24

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS لبيانات الإستبيان.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن كل من أبعاد الثقافة التنظيمية المتعلقة بـ (الخصائص المهمة، أسلوب إدارة العاملين، التماسك المنظمي، التركيز الإستراتيجي ومعيار النجاح) معامل ألفا كرونباخ لها أكبر من 0.8 وهي قيمة جيدة، كما قدرت قيمته بعد أسلوب القيادة بأكثر من 0.7 وهي قيمة مقبولة في حين قدرت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل فقرات ثقافة المؤسسة بـ 0.956 وهي قيمة ممتازة تدل على أن هناك ثبات واستقرار لنتائج الفقرات الواردة في الإستبيان فيما لو أعيد توزيعه واختباره مع نفس الأفراد وفي ظروف مشابهة.

¹ see :

- James Dean Brown, *statistics corner: Questions and answers about language testing statistics: The cronbach alpha reliability estimate*, shiken: JALT testing & evaluation SIG newsletter, vol 6, N°1, February 2002, p 17 – 18.

- Mohsen Tavakol and Reg Dennick, *making sense of cronbach's alpha*, international journal of medical education, N° 2, 2011, p 53 – 55.

² Josaph A. Gliem and Rosemary R. Gliem, *calculating, interpreting and reporting cronbach's alpha reliability coefficient for likert-type scales*, Midwest research to practice conference in adult, continuing and community education, 2003, p 87, on website : <https://scholarworks.iupui.edu/handle/1805/344>, viewed at : 04/02/2018.

الجدول رقم (10): معامل ألفا كرونباخ لمتغير إدارة المعرفة ومحاوره

عدد الفقرات		قيمة معامل ألفا كرونباخ	البيان		
17	5	0.948	0.913	اتجاهات العاملين	اكتساب المعرفة
	4		0.854	امتلاك نظم تقارير مالية متطورة	
	4		0.844	الحساسية للمعلومات المتعلقة بالتغيرات في السوق	
	2		0.850	الجانب العلمي والتقني للمورد البشري	
	2		0.790	الحصول على معلومات عن طريق مسح السوق	
17	5	0.941	0.864	حرية نشر المعلومات التسويقية	نشر المعرفة
	3		0.838	نشر المعرفة عن العمل	
	3		0.780	استخدام تقنيات متخصصة	
	3		0.786	استخدام التكنولوجيا	
	3		0.815	استخدام الاتصالات المكتوبة	
20	5	0.959	0.878	الاستجابة للزبائن	الإستجابة للمعرفة
	3		0.841	تطور وظيفة التسويق	
	4		0.877	الإستجابة للتكنولوجيا	
	4		0.870	الإستجابة للمنافسين	
	4		0.890	المرونة واستغلال الفرص	
54	0.979	كل المحاور			

المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS لبيانات الإستبيان.

يظهر لنا من خلال نتائج الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور المكونة لإدارة المعرفة تفوق 0.9، حيث بلغت 0.948 لمحور اكتساب المعرفة، وبلغت 0.941 لمحور نشر المعرفة وكانت قيمته لمحور الإستجابة للمعرفة 0.959، وهي قيم ممتازة تدل على ثبات واستقرار البنود المكونة لها، وقد كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محاور إدارة المعرفة المكونة من 54 فقرة 0.979 وهي قيمة ممتازة تدل على ثبات واستقرار النتائج المتعلقة بفقرات الإستبيان فيما لو تم إعادة الإختبار مرة أخرى.

الجدول رقم (11): معامل ألفا كرونباخ لمتغير أداء المؤسسة ومحاورة

عدد الفقرات		قيمة معامل الفا كرونباخ	البيان	
09	2	0.909	0.690	الإحتفاظ بالزيائن
	3		0.872	اكتساب الزيائن
	2		0.675	ربحية الزيائن
	2		0.756	الحصة السوقية
10	4	0.925	0.887	الابداع
	3		0.849	العمليات التشغيلية
	3		0.863	خدمات ما بعد البيع
16	7	0.949	0.902	مهارات الأفراد
	5		0.877	نظم المعلومات
	4		0.895	الإجراءات التنظيمية
35		0.969	كل المحاور	

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss لبيانات الإستبيان.

كل قيم معامل ألفا كرونباخ للمحاور المكونة لمتغير أداء المؤسسة تفوق 0.9، كما أن أغلب المحاور الجزئية كانت قيمة معامل الفا كرونباخ لها من مقبولة إلى جيدة وممتازة، وهذا ما يدل على ثبات نتائج فقرات الإختبار فيما لو أعيد مرة أخرى وهذا ما تثبته قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل فقرات أداء المؤسسة والتي بلغت 0.969 كقيمة ممتازة.

الجدول رقم (12): قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلي

عدد الفقرات	قيمة معامل الفا كرونباخ	البيان
24	0.956	الثقافة التنظيمية
54	0.979	إدارة المعرفة
35	0.969	أداء المؤسسة
113	0.987	كل الفقرات

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss لبيانات الإستبيان.

نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل فقرات الإستبيان بلغت 0.987 وهي قيمة ممتازة تدل الثبات في نتائج الإختبار فيما لو أعيد على نفس الأفراد وفي ظروف مشابهة.

2. معامل Guttman للتجزئة النصفية: تعد التجزئة النصفية من بين الطرق المعتمدة في حساب معامل الإتساق الداخلي، حيث تعتمد على تقسيم فقرات القياس إلى نصفين ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بينهما، ويكون معامل Guttman قويا إذا كان أكثر من 0.8¹. وتظهر نتائج التحليل في الجدول الموالي.

الجدول رقم (13): معامل Guttman للتجزئة النصفية لمتغيرات الدراسة

أداء المؤسسة				إدارة المعرفة								ثقافة المؤسسة		البيان
منظور التعلم والنمو		منظور العمليات الداخلية		منظور الزبائن		الاستجابة للمعرفة		نشر المعرفة		اكتساب المعرفة		ثقافة المؤسسة		
الجزء 2	الجزء 1	الجزء 2	الجزء 1	الجزء 2	الجزء 1	الجزء 2	الجزء 1	الجزء 2	الجزء 1	الجزء 2	الجزء 1	الجزء 2	الجزء 1	الجزء 2
الفقرة (82-)	الفقرة (74-)	الفقرة (69-)	الفقرة (64-)	الفقرة (60-)	الفقرة (55-)	الفقرة (45-)	الفقرة (35-)	الفقرة (27-)	الفقرة (18-)	الفقرة (10-)	الفقرة (9-1)	الفقرة (13-)	الفقرة (12-1)	
(89)	(81)	(73)	(68)	(63)	(59)	(54)	(44)	(34)	(26)	(17)		(24)		
0.912		0.827		0.846		0.896		0.876		0.895		0.866		
0.903				0.924										

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss لبيانات الإستبيان.

يوضح لنا الجدول أعلاه قيمة معامل Guttman للتجزئة النصفية لمتغيرات الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن معامل Guttman للثقافة التنظيمية تفوق 0.8 مما يدل على الارتباط القوي بين جزأي الإختبار ووجود اتساق داخلي بين الفقرات، كما تراوحت قيمة معامل Guttman للتجزئة النصفية لمحاور إدارة المعرفة ما بين 0.87 و 0.89 وهي أكبر من 0.8 ما يدل على الارتباط القوي بين جزأي الإختبار لكل واحد منهم وهذا ما تفسره قيمة المعامل لمتغير إدارة المعرفة ككل والذي بلغ 0.924 ما يدل على الإتساق الداخلي القوي بين الفقرات، أما بالنسبة لمعامل Guttman لمتغير الأداء ومحاوره فكانت قيمه مرتفعة وكلها تفوق 0.8 ما يدل على قوة الارتباط بين جزأي الإختبار.

المطلب الثاني: إختبار التوزيع الطبيعي

يعتبر إختبار التوزيع الطبيعي من الاختبارات القبلية لبيانات الدراسة بهدف التأكد إذا ما كانت تتبع التوزيع الطبيعي أو لا وهذا من أجل اختيار الإختبارات الإحصائية الملائمة.

وللقيام بهذا الإختبار نضع الفرضيتين التاليتين:

H_0 : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي؛

¹ (بتصرف) Daniel Muijs, op.cit, p 74.

H₁: لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

ومن أجل إثبات إحدى الفرضيتين نقوم بإجراء إختبار التوزيع الطبيعي باستخدام كل من معاملي *Skewness* و *Kurtosis* على متغيرات الدراسة ومحاورها الفرعية، والذي تظهر نتائجه في الجدول الموالي.

الجدول رقم (14): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

البيان	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosis</i>
أبعاد ثقافة القبيلة	0.658	- 0.015
أبعاد ثقافة الابداع	- 0.539	- 0.297
أبعاد ثقافة السوق	- 0.550	0.506
ابعاد الثقافة الهرمية	- 0.456	0.428
ثقافة المؤسسة	- 0.563	0.032
اكتساب المعرفة	- 0.451	0.176
نشر المعرفة	- 0.642	0.544
الاستجابة للمعرفة	- 0.759	0.628
إدارة المعرفة	- 0.723	0.499
منظور الزبائن	- 0.760	0.991
منظور العمليات الداخلية	- 0.752	0.542
منظور التعلم والنمو	- 0,749	0.160
أداء المؤسسة	- 0.901	0.829

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss لبيانات الاستبيان.

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل *Skewness* ومعامل *Kurtosis* لكل من ثقافة المؤسسة ومحاورها الفرعية (أبعاد ثقافة القبيلة، أبعاد ثقافة الابداع، أبعاد ثقافة السوق وابعاد الثقافة الهرمية)، إدارة المعرفة وعملياتها (اكتساب المعرفة، نشر المعرفة والاستجابة للمعرفة) وأداء المؤسسة ومنظوراته (منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو) كلها أقل من الواحد أي محصورة في المجال [-1، 1] وبالتالي نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

خلاصة الفصل

استعرضنا خلال هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة، من خلال التطرق إلى المنهج المعتمد في الدراسة بالإضافة إلى توضيح الطريقة المتبعة والمتمثلة في الطريقة المختلطة، التي تزاوج بين المقاربتين الكمية والكيفية في التحليل من خلال الإعتماد على تحليل نتائج الإستبيان والمقابلات؛ كما أوضحنا مجموعة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الميدانية من سجلات وإستبيان ومقابلات مهيكلة وغير مهيكلة، إضافة إلى مجموعة البرامج المعتمد عليها المتمثلة في: برنامج Nvivo لتحليل المقابلات، برنامج Spss للتحليل الإحصائي وبرنامج Amos لإختبار نموذج الدراسة وما تتضمنه من أدوات التحليل الاحصائي؛

كما تم التطرق إلى جملة الإجراءات المتبعة لإختيار عينة ممثلة للمجتمع مع عرض خصائص أفرادها من حيث متغيرات (الجنس، المستوى الدراسي ومدة العمل)، واختتم هذا الفصل بمجملة من الاختبارات القبليّة لأدوات الدراسة التي شملت اختبارات الصدق والثبات بإعتماد معامل ألفا كرونباخ ومعامل Guttman للتحزئة النصفية واختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

وبعدما أوضحنا المنهجية المعتمدة في الدراسة سيتم التطرق إلى الإطار الميداني من أجل عرض نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات في الفصلين المواليين.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

- عرض وتحليل نتائج المقابلات
- عرض وتحليل نتائج ثقافة المؤسسة
- عرض وتحليل نتائج إدارة المعرفة
- عرض وتحليل نتائج أداء المؤسسة

تمهيد

يمثل الجانب الميداني جزءاً أساسياً في أي دراسة لأنه الإطار الذي يوضح النتائج ويمكن من إكتساب المعرفة حول الظواهر وتفسيرها، فهو الجسر الذي يمكننا من الانتقال من مرحلة جمع البيانات إلى مرحلة تحصيل المعرفة. ومن أجل الوصول إلى مرحلة تحصيل المعرفة يجب القيام بعرض النتائج المحصل عليها من الميدان والعمل على تحليلها، وذلك من خلال التطرق إلى عدة عناصر يتناولها هذا الفصل كالآتي:

- عرض وتحليل نتائج المقابلات في المبحث الأول الذي نتطرق من خلاله إلى عرض ومناقشة أسئلة المقابلة، بالإضافة إلى عرض نتائج التحليل الكيفي اعتماداً على برنامج Nvivo؛
- عرض وتحليل نتائج ثقافة المؤسسة في المبحث الثاني: نعرض من خلاله النتائج المتعلقة بأبعاد ثقافة المؤسسة وأنواع الثقافات الأربعة كما حددها Quinn & Cameron والمتمثلة في: ثقافة القبيلة، ثقافة الإبداع، ثقافة السوق والثقافة الهرمية؛
- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بإدارة المعرفة في المبحث الثالث من خلال التطرق إلى عرض وتحليل نتائج عملية اكتساب المعرفة، نشر المعرفة والإستجابة لها؛
- عرض وتحليل نتائج أداء المؤسسة في المبحث الرابع: نعرض من خلال هذا الجزء نتائج الأداء المالي (المنظور المالي) و الأداء غير المالي (منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو).

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج المقابلات

تعد المقابلات من بين أدوات جمع البيانات الكيفية والتي يمكن الإستعانة بها إلى جانب الأدوات الأخرى لإستخلاص النتائج الدقيقة، ولهذا سوف نقوم أولاً بعرض نتائج أسئلة المقابلة وثانياً القيام بالتحليل الكيفي بإستخدام برنامج Nvivo.

المطلب الأول: عرض ومناقشة نتائج أسئلة المقابلة

إحتوت المقابلة على إحدى عشرة سؤالاً، تعتبر الأسئلة الأربعة الأولى تمهيدية الهدف منها معرفة مدى وجود إدراك وتوجه بخصوص تطبيق إدارة المعرفة، والأسئلة المتبقية أسئلة محورية تتعلق بالفوائد المتوقعة على أداء المؤسسة والتي تظهر مدى الإرتباط بين إدارة المعرفة والمنظورات الأربعة لأداء المؤسسة.

وفيما يلي نقوم بعرض ومناقشة كل سؤال على حدى:

1. عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول

كان نص هذا السؤال كالتالي " ما هي التحديات التي تواجهها المؤسسة الإقتصادية الجزائرية في ظل تنامي الإهتمام بالجانب غير المادي في الإقتصاد؟". والهدف من هذا السؤال معرفة أهم الرهانات التي تواجه المؤسسات الإقتصادية في ظل الإقتصاد القائم على المعرفة وفيما إذا كان المستجوبين يرون أن الإهتمام بالمعرفة أحد هذه التحديات أم لا؟

تمحورت أغلب الإجابات على هذا السؤال حول إعطاء الإهتمام بالموارد البشري وتكوين رأس مال بشري، بإعتباره مصدر الإبداع والتميز فكلما زاد الإهتمام به إمتلكك المؤسسات مفتاح التميز في ظل إقتصاد المعرفة، فيما تباينت الآراء حول التحديات الأخرى حيث إنحصرت في مواكبة التطور التكنولوجي ومشكلات تقييم الموارد غير الملموسة، كما كان هناك إجماع على أن التحدي الذي تواجهه ويخرج عن نطاقها يتمثل في الوضع الإقتصادي غير المستقر الذي تعيشه المؤسسات، خاصة في الآونة الأخيرة الناتج عن تداعيات الأزمة الإقتصادية (انخفاض أسعار البترول) وما تبعه من إجراءات في شكل قوانين وإعادة النظر في السياسة الإقتصادية التي تبدو عشوائية وغير مدروسة.

1. عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني

جاءت صياغة هذا السؤال كما يلي " ما هي الآليات التي تعتمد عليها مؤسستكم لمواجهة هذه التحديات وتحصيل الأداء المرغوب؟"، وهو تكملة للسؤال السابق، الهدف منه هو معرفة أهم الميكانيزمات التي تتبناها

المؤسسات محل الدراسة في محاولة للتغلب على الرهانات التي أفرزتها مرتكزات التوجه الإقتصادي اللامادي، وفيما إذا كانت إدارة المعرفة إحدى هذه الآليات أم أنه لا يوجد توجه نحو هذا الجانب.

التوجه العام لإجابات المستجوبين حول هذا السؤال تشير إلى بناء رأس مال فكري من خلال إعطاء الأولوية للمورد البشري وتثمين خبراته وتعزيز معارفه، عن طريق الإحتكاك بالخبرات داخل وخارج الوطن، والإستغلال الأمثل للأفكار والمعلومات، ما يؤدي بالنتيجة إلى بناء رأس مال بشري يحسن نشر واستغلال هذه المعلومات والمعارف لتحقيق الأهداف المرجوة.

فيما كانت الإجابات متباينة فيما يتعلق بآليات أخرى فمنهم من يرى أنه من بين الآليات الإعتماد على الثقافة التنظيمية، وذلك بتوجيهها بالشكل الصحيح لأنها أساس السلوك ومنبعه، كما كانت هناك إشارة إلى الإهتمام بتوفير مناخ عمل ملائم، إضافة إلى التحديد الدقيق للتوجه الإستراتيجي الذي يتماشى وفقا لإمكانيات وأهداف المؤسسة. في حين لم يكن هناك تصريح مباشر للإهتمام بإدارة المعرفة.

3. عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث

تمت صياغة هذا السؤال على النحو الآتي " ألا ترون أن الإهتمام بالمعرفة أحد الآليات المهمة لمواجهة هذه التحديات وتحصيل الأداء المرغوب؟"، بهدف الحصول على إجابة مباشرة من طرف المستجوبين بخصوص الإعتماد على المعرفة كآلية لمواجهة التحديات وتحصيل الأداء المطلوب.

كان هناك إجماع من طرف المستجوبين أن الإهتمام بالمعرفة ضروري ومهم ويعد أمرا حتميا على المؤسسات التوجه نحوه، وقد أكد أحد المستجوبين أنه وفقا لمواصفة ايزو 9001 إصدار 2015 هناك فصل يلزم المؤسسات المتحصلة على هذه الشهادة الإهتمام بالمعرفة ورسمتها وتوثيقها، ما يجعل التوجه نحو الإهتمام بالمعرفة إجباري وليس إختياري.

لكن هل ضرورة الإهتمام بالمعرفة أعطى لها صفة الرسمية والإدراج في الهياكل التنظيمية أم أن هذا الإهتمام لم يرقى بعد لهذا المستوى؟ هذا ما سنحاول معرفه من خلال عرض ومناقشة نتائج السؤال الموالي.

4. عرض ومناقشة نتائج السؤال الرابع

إن الغرض من هذا السؤال الذي تمت صياغته بالشكل التالي "هل الإهتمام بالمعرفة مهيكّل أي يتم في شكل عمليات منظمة (اكتساب المعرفة، نشرها والاستجابة لها)؟ هو معرفة فيما إذا كان هناك توجه رسمي وتنظيمي للإهتمام بالمعرفة، بمعنى آخر هل فعلا تتم إدارة المعرفة ضمن مراحل واضحة وفقا لما هو منظر له أم أن الإهتمام بها عشوائي لا يزال في مرحلته الأولية ولم يتبلور بعد.

لقد أجمع كل المستجوبين على أن الإهتمام بالمعرفة غير موجه وغير مهيكلا ولا يتم بطريقة منظمة، وبالتالي لا وجود لما يعرف بإدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما أكد أغلب المستجوبين أن هذا المصطلح غير معروف لدى الأغلبية، وإن كانت المؤسسات تقوم بعمليات إدارة المعرفة ولكن بشكل عشوائي لم يرقى بعد لمستوى هذه التسمية لأنه لا توجد إدارة فعلية ومنظمة للمعرفة على مستوى كل المؤسسات محل الدراسة.

5. عرض ومناقشة نتائج السؤالين الخامس والسادس

لقد تمت صياغة السؤال الخامس كالآتي " ألا تعتقدون أن لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة؟"، في حين كان نص السؤال السادس على النحو التالي " في إعتقادكم فيما تتمثل الفوائد المحققة من تطبيق إدارة المعرفة على الأداء؟"، والغاية من إدراج هذين السؤالين هو معرفة مدى ادراك المستجوبين لأهمية إدارة المعرفة والفوائد الممكنة تحقيقها على الأداء.

ولقد أظهرت الإجابات على السؤال الخامس إجماع بين المستجوبين وتأكيد على أن لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في المؤسسة وتحسين أدائها رغم تباين الأسباب، فقد أكد البعض على أن إمتلاك المعرفة في ظل متطلبات السوق الحالية يعادل إمتلاك السلطة لأن المعرفة مصدر التميز، وبالتالي فإن إدارة المعرفة تعتبر من بين الوسائل التي يمكن التعويل عليها في خلق القيمة المضافة، في حين يرى البعض الآخر أنه تكمن أهميتها في المحافظة على المعارف خاصة الكامنة والتي تتمثل في الخبرات التي يحملها الأفراد في رؤوسهم، لأن المؤسسات تعاني من مشكل فقدان المعرفة بفقدان الأفراد، لذلك بالمحافظة على المعارف داخل المؤسسة يمكن تحسين الأداء.

أما بالنسبة لإجابات المستجوبين على السؤال السادس جاءت متباينة وهذا راجع لغياب تنظيم وهيكل لإدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة طبعاً، فقد أكد أغلب المستجوبين صعوبة حصر الفوائد المحققة من إدارة المعرفة بدقة ووضوح وهذا راجع لطبيعة إدارة المعرفة التي تعبر عن الجانب غير الملموس والمتداخل مع أنشطة أخرى مما يصعب من فصل أثرها، ورغم ذلك لم يتم نفي أن لإدارة المعرفة فوائد لخصها بعض المستجوبين في التحسين النوعي والكيفي حيث يظهر الأول في تحسين كل ما يرتبط بالزبائن والموارد البشري والذي ينعكس بدوره على التحسين الكيفي المتمثل في النتائج المالية، وفضل مستجوب آخر تقسيم الفوائد المحققة من إدارة المعرفة إلى ثلاث فئات هي: الفوائد المادية التي تتمثل في تحقيق نتائج أفضل والناجحة بالأساس عن فئتي الفوائد الأخرى المتمثلة في الفوائد المعنوية المتمثلة في تحسين التنسيق وخلق ثقافة الحوار والتشارك، والفوائد التنظيمية المرتبطة بتحسين الإتصال بالخصوص. ولم تخرج باقي الآراء عن هذه الفئات من الفوائد والتي تنقسم إلى جوانب مالية وغير مالية رغم وجود ميول كبير للتعبير عن هذه الفوائد في جانبها غير المالي كونه الأكثر وضوحاً، والذي أبدى كل المستجوبين إجماعهم حوله والذي لم يخرج عن

نطاق المنظورات الثلاث المشار إليها نظريا والمتمثلة في منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، والتي سيأتي تفصيلها في عرضنا ومناقشتنا للأسئلة الموالية.

6. عرض ومناقشة نتائج السؤال السابع

كان الهدف من هذا السؤال التعرف على رأي المستجوبين بخصوص الفوائد المحققة من مختلف عمليات إدارة المعرفة على المنظور المالي، وهل فعلا يمكن حصر الفوائد المالية المباشرة إن وجدت أم لا، وقد تم صياغة هذا السؤال كالاتي " في رأيكم فيما تمثل الفوائد المحققة من تطبيق إدارة المعرفة على الجانب المالي (داخل المؤسسة وبالنسبة للمنافسين)؟".

لقد كان اتفاق في الإجابات على أنه لا يمكن التحديد المباشر لفوائد إدارة المعرفة على الجانب المالي التي قد تتأتى من الفوائد المحققة على جوانب أخرى، أي بطريقة غير مباشرة من خلال باقي المنظورات والتي تنعكس في تحقيق الأرباح، وهذا بسبب أن الأداء المالي ساهمت في تحقيقه كل النشاطات التي تقوم بها المؤسسة ونظرا لعدم إمكانية فصل عمليات إدارة المعرفة وتحليل أثرها، تبقى قضية مساهمتها في تحقيق فوائد على الجانب المالي غامضة وغير واضحة. وقد يشير هذا إلى وجود غموض في إدارة المعرفة وعملياتها التي تكتسي الطابع غير الملموس في كثير من جوانبها، مما يحدث صعوبة في التعبير عن أثرها ماديا وقد أشار كل من ويليام تومسون ولورد كيلفن (*William Thompson & Lord Kelvin*) إلى أنه " حينما تستطيع قياس ما تحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئا عنه، لكن عندما لا يمكنك قياسه والتعبير عنه بالأرقام فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية"¹. وهذا يؤكد أنه لا يوجد تطبيق مرضي لإدارة المعرفة لذلك لا يمكن لمس فوائدها على الجانب المالي خصوصا. فماذا عن باقي المنظورات؟

7. عرض وتحليل نتائج السؤال الثامن

تضمن نص هذا السؤال ما يلي " في رأيكم فيما تكمن الفوائد المحققة من تطبيق إدارة المعرفة على منظور الزبائن (بالخصوص الربحية والحصة السوقية مقارنة بالمنافسين)؟". الهدف من هذا السؤال هو معرفة إذا كان لعمليات إدارة المعرفة فوائد على منظور الزبائن وفيما تتمثل.

لقد أكد كل المستجوبين أن عمليات إدارة المعرفة تساهم ايجابيا في منظور الزبائن ومن خلال كل عملياتها، وقد تم التركيز على الجوانب المرتبطة بتحقيق الربحية من خلال الإحتفاظ بالزبائن وذلك عن طريق الأسبقية في تحديد

¹ Paul R. Niven, loc.cit.

حاجاته المعلنة والضمنية، وإعتبره أيضا كأحد المصادر لإكتساب المعرفة الذي بدوره يغذي قاعدة المعلومات ليتم إستعمالها من أجل إرضائه.

فيما ذهب مستجوبين آخرين إلى التفصيل في مساهمة كل عملية على حدى، فمنهم من يرى أن تجميع المعرفة الذي يصب في العملية الأولى من عمليات إدارة المعرفة (إكتساب المعرفة) يعتبر وسيلة لسماع الزبون وبالتالي تلبية حاجاته في الوقت المناسب ومنه كسب ثقته وتحقيق ولائه. في حين ركز مستجوبين آخرين على استغلال المعرفة وربطها برحمة الزبائن من خلال تحسين الحصة السوقية بالنسبة للمؤسسة ومقارنة مع المنافسين.

8. عرض وتحليل نتائج السؤال التاسع

الهدف من هذا السؤال هو معرفة إذا كان لإدارة المعرفة بعملياتها الثلاثة فوائد على منظور العمليات أم لا، وإن وجدت فما هي، وذلك من خلال نص السؤال التالي " في اعتقادكم ما هي الفوائد المحققة من تطبيق إدارة المعرفة على مستوى العمليات الداخلية (ما يتعلق بالإبداع، العمليات التشغيلية وخدمات ما بعد البيع)؟".

اتفقت آراء المستجوبين على وجود فوائد لإدارة المعرفة على منظور العمليات فيما تباينت في نوعيته، فقد أكد أغلبهم على أن المعرفة هي أحد مغذيات الإبداع، وبذلك فهي تساهم في تحسين شروط الإبداع التي تتطلب قاعدة معرفية تتأتى من عمليتي اكتساب ونشر المعرفة ليتجلى تطبيقها في مخرجات إبداعية. في حين رأى الأقلية جاء مناقضا لهذا المنطلق، إذ يرى أنه لا توجد أي نتائج ملحوظة لإدارة المعرفة على الإبداع. أما على مستوى العمليات التشغيلية فقد بدى واضحا انحصار رأي المستجوبين في تحسين العملية الإنتاجية من خلال عاملي الوقت وتقليل الأخطاء الذي يرجع سببه في توفر المعلومات الضرورية لإنجاز العمل في الوقت المناسب مع تحسن كفاءات العاملين.

9. عرض ومناقشة نتائج السؤال العاشر

تضمن نص هذا السؤال ما يلي " في رأيكم ما هي الفوائد المحققة من تطبيق إدارة المعرفة على مستوى التعلم والنمو (رضا العاملين، تنمية مهاراتهم، الإنتاجية، الإتصال، الإجراءات التنظيمية)؟". وفي هذا الصدد أشار كل المستجوبين إلى الأهمية البالغة لإدارة المعرفة في تحسين منظور التعلم والنمو في ثلاثة جوانب هي: تحسين المهارات، تحسين الإنتاجية وتحسين الإتصالات، فهم يرون أن الإستجابة للمعرفة قد ظهرت في إعادة التكوين والتدريب للعاملين شملت العديد من المجالات والتقنيات الحديثة لتضمن مواكبة التطورات التي انعكست إيجابا على إنتاجيتهم، بالإضافة إلى أن الحرص على نشر المعلومات خاصة الضرورية لإنجاز المهام قد حسن في مستويات الإتصال، في حين تفرقت الآراء بخصوص الجوانب الأخرى.

10. عرض ومناقشة نتائج السؤال الحادي عشر

هدف هذا السؤال إلى معرفة سبل وآليات الإهتمام بتطبيق إدارة المعرفة وطرق تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية. وهل هذا التحسين حسب رأيهم يقتضي التطبيق الجيد لإدارة المعرفة أم هناك توجهات أخرى؟.

انقسمت اقتراحات المستجوبين إلى مستويين، الأول متعلق بالمستوى الجزئي حيث يتعلق إقتراحهم بهذا الخصوص بتهيئة اللبنة الأولية والأساسية للتطبيق الناجح لإدارة المعرفة وتحسين الأداء تدريجيا وباستمرار للتكيف مع الواقع في المرحلة الأولى من خلال: التخلص من أخطاء التنظيم، خلق القادة، تغيير الثقافة التنظيمية السائدة خاصة لدى أصحاب القرار في المؤسسة، الإستثمار في المورد البشري من خلال وضع نظام وأهداف ورؤية شاملة، خلق الثقة لدى العاملين وبناء ثقافة المعرفة. وفي مرحلة ثانية يتم العمل على تأطير المعرفة والعمل على تدوينها وإعلانها من خلال إنشاء خلية للمعرفة وتأسيس هيئة تقوم بالإشراف عليها.

أما المستوى الثاني فيتعلق بالمستوى الكلي من خلال القيام بالتحسين الجذري المرهون بدور الدولة في وضع سياسة موجهة للإشراف على الإستثمار في المورد البشري، بناء إقتصاد مبني على أسس موضوعية وسليمة وغير عشوائية ووضع الدولة لإستراتيجية بعيدة عن التلاعب وتقديم التشجيع للمؤسسات خاصة في جانب التسهيل الإداري.

من خلال عرض نتائج المقابلات، يمكن القول أنه رغم وجود بعض التباين في الإجابات الذي يعكس وجهة نظر كل مستجوب إلا أن هناك اتفاق على أهمية إدارة المعرفة في تحسين الأداء، ومن الواضح أيضا أن تطبيقها والإهتمام بها لا يزال في بداياته الأولى ما يجعل الغموض وعدم الوضوح في منافعها. ومن أجل التعمق في تحليل المقابلات سنقوم بالتحليل الكيفي في الجزء الموالي.

المطلب الثاني: التحليل الكيفي لنتائج المقابلات

من أجل القيام بهذا التحليل سنوضح أولا المقاربات المعتمدة في التحليل ثم نعرض نتائج التحليل الكيفي.

أولا: المقاربات المعتمدة في التحليل النصي

يستند التحليل الكيفي للمقابلات أو ما يعرف بتحليل البيانات النصية إلى عدة طرق ووسائل حتى يتسنى استنباط المعلومات الأساسية من محتوى المقابلات، وقد ذكر Fallery & Rodhain أربع مقاربات يمكن الإعتماد عليها لتبويب نتائج التحليل هي¹:

¹ Bernard Fallery and Florence Rodhain, *quatre approche pour l'analyse de données textuelles : lexicals, linguistique, cognitive, thématique*, XVI^{ème} conférence de l'association internationale de management stratégique AIMS, Montréal, Canada, 2007, p 1 – 16, sur le lien : <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00821448>, consulté le : 23/03/2018.

- المقاربة المعجمية (L'approche lexicale): مجالها هو الإجابة على السؤال " ما الذي نتحدث عنه" (De quoi parle t-on ?)، حيث تركز على الإحصاء التكراري أي تكرار المصطلحات والتقارب بين الكلمات المستخدمة.

- المقاربة اللغوية (L'approche linguistique): وهي تتعلق بكيفية تكلم المستجوبين (comment en parle t-on ?)، إذ تسمح لنا هذه المقاربة بإدراك مستويين من الخطاب، وليس فقط التصنيف والترتيب اللغوي (من قال ماذا)، ولكن أيضا الإرتباط الدلالي بطريقة علمية (كيف؟ مع أي تأثير)، فهذه المقاربة تعتمد على التحليل اللغوي المرتكز على فكرة وجود روابط بين النظام اللغوي والنظام المعرفي.

- الخرائط المعرفية (Cartographie cognitive): يتم من خلالها هيكلية التفكير (comment représenter une pensée ?) أي رسم الأفكار والربط بينها، فهي تمثيل مادي بياني تسمح بتوضيح مجموعة الروابط، مما يسهل قراءة الروابط المتعلقة بالمفهوم الرئيسي بصفة مباشرة و غير مباشرة، فهذه الخرائط لديها القدرة على إعطاء وزن للمفاهيم وفقا لمؤشر (مصطلح) معين.

- المقاربة الموضوعية (L'approche thématique): وهي تتمحور حول كيفية تفسير محتوى معين (comment interpréter un contenu ?).

ويتم التحليل وفقا لكل مقارنة من هذا المقاربات من خلال الأدوات المتاحة على برنامج Nvivo كما سيأتي عرضها.

ثانيا: عرض نتائج التحليل الكيفي للبيانات النصية للمقابلات

من أجل القيام بالتحليل الكيفي للمقابلات واستخراج النتائج تم الإستعانة بأدوات التحليل المتاحة على برنامج Nvivo11 QSR والمعدة لهذا الغرض. وقد تم تجميع النتائج وفقا للمقاربات الأربعة المشار إليها أعلاه.

1. نتائج المقاربة المعجمية

تتضمن هذه النتائج تكرار الكلمات والكلمات المشابهة ونسبتها المئوية في المقابلات الأربعة التي أجريت في المؤسسات محل الدراسة والتي يأتي عرضها في الجدول الموالي.

الجدول رقم (15): تكرار الكلمات الأساسية في الدراسة

الرقم	المصطلح	الطول	التكرار	نسبة التكرار (%)
01	المعرفة/ المعارف	7/7	8 + 58	3.98
02	إدارة	5	42	2.53
03	المؤسسة/ المنظمة/ مؤسسات/ منظمة	5/6/7/7	5 +5 +11 + 26	2.84
04	الأداء/ الفعالية+ الأهداف	7/8/6	3 +2+10	0.9
05	فوائد/ الحصول/الأرباح	7/6/5	6 +9 +24	2.35
06	تطوير	5	16	0.96
07	السوقية/ الحصة	5/7	12 +13	1.51
08	مستوى	5	17	1.02
09	المنتجات/الإنتاج/النتائج/ العمليات/ الإبداع	7/8/7/7/8	8+9 +4+5+ 12	2.29
10	الزيائن+ الزبون	6/7	9 +13	1.33
11	البشرية/البشري/موارد/ الموارد/ رأس/ الأفراد/ العمال/ الفكري	6/6/7/3/7/5/6/7	+4+7 +8+5+10+8 4+4	3.02
12	تطبيق/ القيام	6/5	5 + 9	0.84
13	يحسن/ تحسين/ تطوير/ التحسين/زيادة	5/7/5/5/4	15+5 +5+10+10	2.71
14	إقتصادي/ إقتصاد	6/7	6 +5	0.66
15	الثقافة	7	5	0.30
16	تدريب	5	6	0.36
17	ضروري	5	5	0.30
18	تقاسم/ اكتساب	6/5	5+5	0.60
19	معلومات/ التعلم	6/7	3+6	0.54
29.12	المجموع		482	

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Nvivo.

يوضح الجدول أعلاه المصطلحات -المتعلقة بالدراسة- الأكثر ترددا في المقابلات والتي بلغ عددها 482 مصطلح من بين 1655 مصطلح أي بنسبة 29.12%، وهذا يدل على تركيز اجابات المستجوبين حول موضوع المقابلة، حيث استخدم المستجوبين المصطلحات الأساسية فنجد أن مصطلح المعرفة كان الأكثر تكرار بما يعادل 66 مرة، ومصطلح إدارة تكرر 42 مرة دالا بذلك على أنه تم إستخدام إدارة المعرفة في حديث المستجوبين إلا أنه تكرر المعرفة كان أكبر من تكرار مصطلح إدارة مما يدل على استخدام المعرفة دون مصطلح إدارة في بعض المواضع، كما

استخدمت مصطلحات ذات العلاقة بالمعرفة مثل معلومات (تكررت 6 مرات)، ومصطلحي تقاسم واكتساب الذي تكرر كل منهما خمس مرات.

أما فيما يخص مصطلح الأداء فقد تكرر ذكره 10 مرات كما ذكر مصطلحي الفعالية مرتين والأهداف ثلاث مرات، والمعبرة في معناها عن الأداء حسب ما جاء في الأطر النظرية التي تعتبر أن الأداء تعبير عن تحقيق الأهداف وأن مفهومه يرتبط بالكفاءة والفعالية، وهذه النتائج المعجمية تحمل دلالات على أن المستجوبين لديهم نفس الرؤية المفاهيمية النظرية المطروقة نحو الأداء. من جهة أخرى نلاحظ أن هناك تفاوت كبير في عدد تكرارات مصطلح الأداء ومصطلح المعرفة وبالتالي فتركيز المستجوبين كان على المعرفة أكثر منه على الأداء.

كما تردد ذكر مصطلح الفوائد 24 مرة وتكررت المصطلحات الأخرى المشابهة مثل: الحصول، تطوير، يحسن، تحسين، زيادة ستون مرة ما يعني أنه تحدث المستجوبين على الفوائد المحققة من تطبيق إدارة المعرفة على الأداء وكانت الإشارة إلى وجود تحسين وتطوير في جوانب الأداء حسب ما ورد من مصطلحات في هذا الجانب.

إضافة إلى ما سبق فقد ذكر مصطلح الثقافة في خمس مواضع (تكرر 5 مرات)، معطيا بذلك إشارة قوية على إرتباط ثقافة المؤسسة بعملية إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء، وهذا يعد دليلا من الواقع على صحة الفرض الذي إنطلقنا منه في دراستنا والذي يفيد بتأثير الثقافة على العلاقة القائمة بين إدارة المعرفة والأداء.

من خلال هذا العرض الوصفي لتكرار المصطلحات الأساسية الذي يعطينا فكرة حول مدى استخدام المستجوبين في حديثهم للكلمات المفتاحية في الدراسة، والذي تبين أن هناك إهتمام وتركيز على إدارة المعرفة وفوائدها مع وجود توجه ملحوظ نحو الإهتمام بالملكات المعرفية والفكرية للمورد البشري فقد تكرر ذكر المصطلحات المتعلقة برأس المال الفكري والبشري 42 مرة مقابل 4 تكرارات لمصطلحي الأفراد والعمال.

هذا فيما يخص نتائج المقاربة المعجمية التي بينت لنا ما الذي تحدث عنه المستجوبين في المقابلات، فماذا عن كيفية تكلمهم؟ التي نحاول معرفتها من خلال نتائج المقاربة اللغوية.

2. المقاربة اللغوية: لإدراك مستوى التشابه الوارد بين المقابلات حول كيفية التكلم نقوم بتحليل التشابه النصي إعتمادا على معاملات الإرتباط (pearson, Jaccard, Sørensen) الموضحة نتائجها في الجدول أدناه.

الجدول رقم (16): معاملات التشابه النصي بين المقابلات

معامل Sørensen	مؤشر Jaccard	معامل pearson	العقدة "2"	العقدة "1"
0.839	0.722	0.977	مقابلة مؤسسة AMC	مقابلة مؤسسة Chiali
0.358	0.218	0.924	مقابلة مؤسسة AMC	مقابلة مؤسسة Condor
0.354	0.215	0.917	مقابلة مؤسسة Condor	مقابلة مؤسسة Chiali
0.350	0.212	0.902	مقابلة مؤسسة IRIS	مقابلة مؤسسة Condor
0.336	0.202	0.901	مقابلة مؤسسة IRIS	مقابلة مؤسسة Chiali
0.322	0.192	0.890	مقابلة مؤسسة AMC	مقابلة مؤسسة IRIS

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Nvivo.

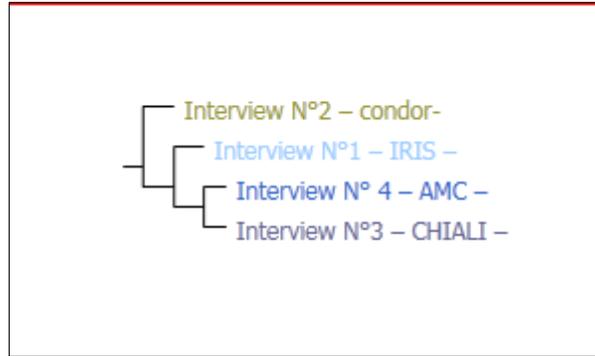
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه يوجد تشابه نصي بين كل المقابلات مع وجود بعض التفاوت، حيث نجد أن معاملات التشابه النصي الثلاثة كانت مرتفعة جدا (قريبة من الواحد) بين الثنائية (مقابلة مؤسسة Chiali، مقابلة مؤسسة AMC) دالة بذلك على التشابه النصي الكبير الوارد بينهما، في حين عرفت قيم هذه المعاملات انخفاضا بين باقي الثنائيات خاصة ما تعلق بمعاملي Jaccard و Sørensen ما يدل على إختلاف أصل تقاطع المصطلحات بين المجموعات، ما يعني أنه هناك إختلاف بين المصطلحات المستخدمة وطريقة الإجابة واتفاق من جهة أخرى في التوجه في الإجابة الذي دل عليه معامل pearson الذي كان مرتفعا بين كل ثنائية من المقابلات.

وبناء على النتائج الموضحة في الجدول، نلاحظ أن التشابه النصي كان كبيرا جدا بين مقابلي مسؤولي AMC و Chiali بمعاملات تشابه تفوق 0.72، وهذا راجع للتشابه في طريقة التعبير والمصطلحات المستخدمة والتوجه في الإجابات، فقد ركز كلاهما على ضرورة الإهتمام برأس المال البشري والإستثمار فيه وإعتبره كتحدٍ وآلية في الوقت نفسه لمواجهة متطلبات الإقتصاد القائم على المعرفة، إضافة إلى التقارب الكبير جدا في الإجابة على أغلب الأسئلة خاصة السؤال السابع والثامن والتاسع المتعلقة بفوائد إدارة المعرفة على المنظور المالي، الزبائن والعمليات، حيث تركزت إجابتهما على زيادة الأرباح، الحصة السوقية وولاء الزبائن مع تقلص في الأخطاء في العملية الإنتاجية وسرعة الإنجاز، وكان نفس التوجه في بعض الجوانب من مقترحهما بخصوص إدارة المعرفة وتحسين الأداء والذي تركز في تغيير طريقة تفكير المسؤولين التي تعتبر معرقلا لتطبيق ونجاح الأساليب الحديثة من خلال تغيير الثقافة التنظيمية السائدة.

كما كان التشابه النصي موجودا بين كل ثنائية المقابلات الأخرى وأقلها تشابها كانت بين الثنائية (مقابلة مؤسسة IRIS، مقابلة مؤسسة AMC)، وهذا راجع بالأساس إلى طبيعة المصطلحات المستخدمة من قبل كل مسؤول، وقد تكون الأسباب ناتجة عن إختلاف طبيعة الملكية فإحدهما خاصة والأخرى عمومية.

وعلى العموم فإن التوجه العام في الإجابات كانت متقاربة فهناك تشابه في المبدأ القائم على أهمية إدارة المعرفة على مختلف منظورات الأداء رغم إختلاف طريقة التعبير، والشكل الموالي يظهر هذا التقارب من خلال المسافات المتساوية بين المقابلات، حيث يبدو التقارب كبير بين كل من مقابلة مؤسسة *AMC* ومقابلة مؤسسة *Chiali* مما يدل على التشابه النصي بينهما، ثم يليه التقارب بين كل منهما ومقابلة مؤسسة *IRIS*، ومن ثم التقارب الظاهر بين كل من مقابلة مؤسسة *IRIS* ومقابلة مؤسسة *Condor*.

الشكل رقم (29): التشابه النصي بين المقابلات

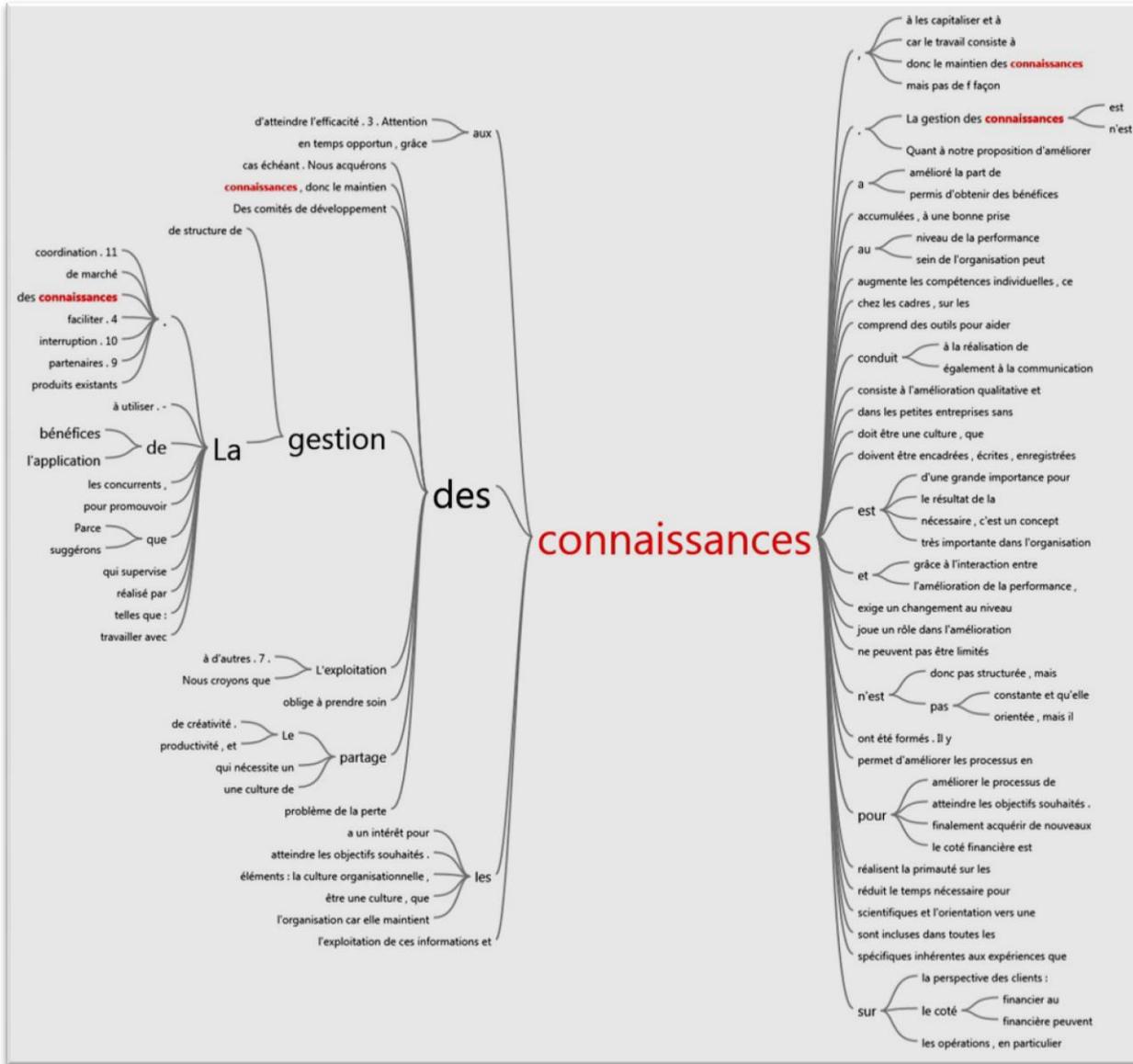


المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Nvivo.

3. الخرائط المعرفية: من أجل توضيح هيكلية الأفكار والروابط بينها نقوم برسم تمثيل بياني (Synapsie) للمصطلحات الأساسية لموضوع المقابلة (مصطلح إدارة المعرفة، مصطلح الأداء ومصطلح الفوائد) والتي سيعتمد عليها كمؤشرات لرسم الخرائط من أجل توضيح إرتباطها المباشر وغير المباشر مع باقي المفاهيم. وفيما يأتي ندرج الخرائط المنجزة، والتي تظهر باللغة الفرنسية لكونها أحد لغات تشغيل البرنامج وتعطي لنا نتائج أفضل من اللغة العربية.

1.3. الخريطة المعرفية لمصطلح إدارة المعرفة: نوضحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (30): الخريطة المعرفية لمصطلح إدارة المعرفة



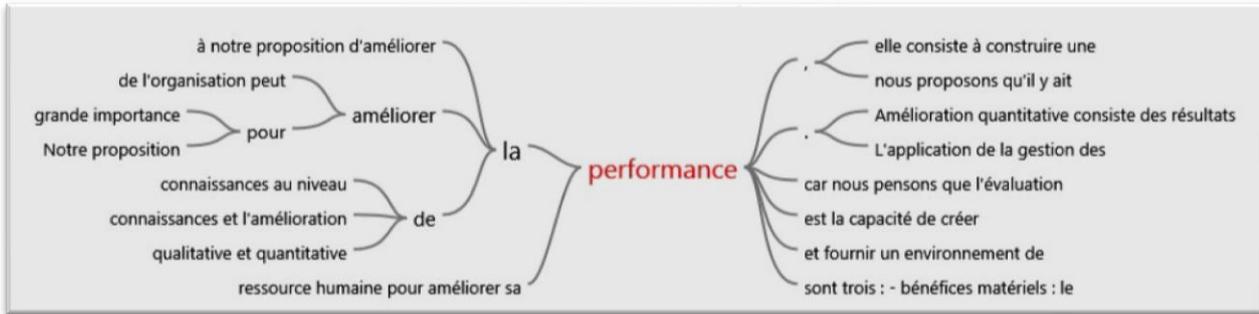
المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Nvivo.

يظهر الشكل أعلاه الخريطة المعرفية لمصطلح إدارة المعرفة وما يرتبط به من مصطلحات والواقعة قبله وبعده بشكل مباشر وغير مباشر، إذ نجد أن هذا المصطلح توسط حديث المستجوبين في مواضع كثيرة، فقد ظهر من خلال الهيكلية الفكرية أن التركيز بخصوص هذا المصطلح كان على وجهين أحدهما يتعلق بأهمية إدارة المعرفة ودورها في تحسين مستوى الأداء والآخر متعلق بمتطلبات التطبيق. فمن الوجه الأول ركز المستجوبين على أن لإدارة المعرفة أهمية في تجنيب المؤسسات فقد المعرفة من خلال تقاسم وإستغلال المعارف، كما أن تطبيقها يؤدي إلى تحسينات نوعية وكمية تتجلى في تعظيم الكفاءات الناتجة عن التفاعل، كما تحقق الأسبقية على المنافسين وتؤدي إلى تحسينات على مستوى العمليات والحصة السوقية وجانب الزبائن وغيرها، إلا أنه من أجل تعظيم فوائد إدارة المعرفة ينبغي التركيز على

متطلبات نجاحها وذلك من خلال العمل على هيكلتها وتوجيهها والإشراف عليها والعمل على تغيير الثقافة الحالية وخلق ما يعرف بثقافة المعرفة.

2.3. الخريطة المعرفية لمصطلح الأداء: نوضحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (31): الخريطة المعرفية لمصطلح الأداء

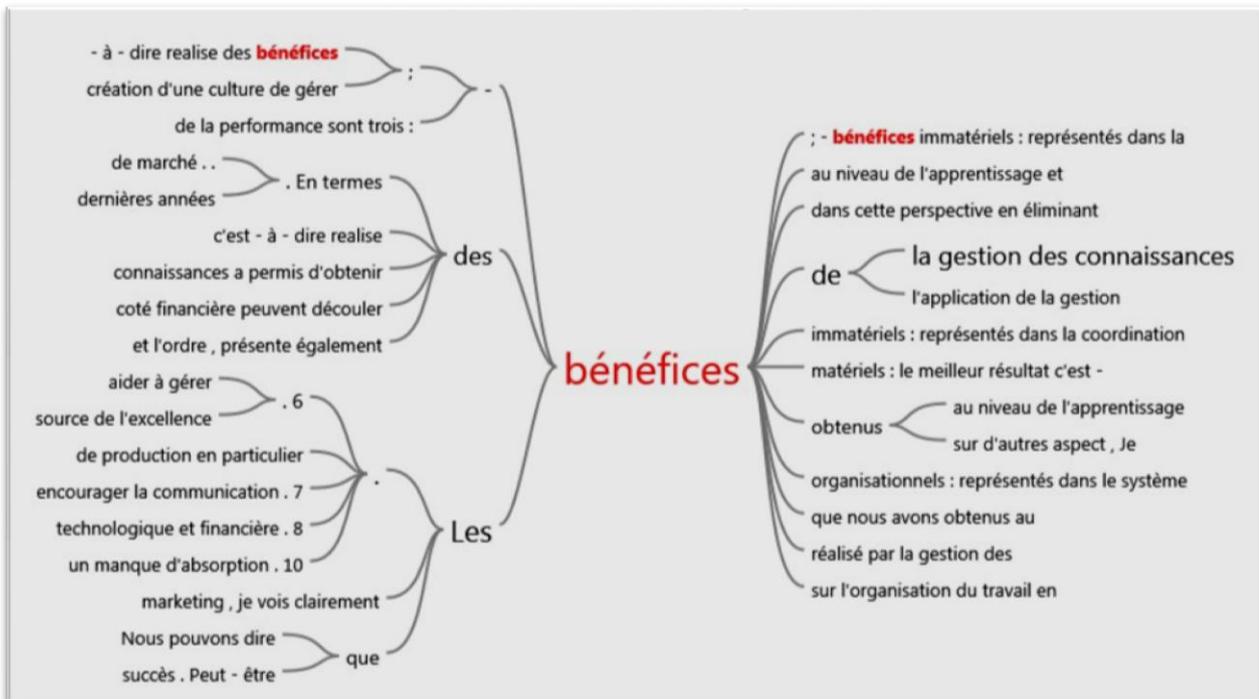


المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Nvivo.

من خلال الشكل أعلاه الذي يوضح لنا هيكل الأفكار المرتبط بمصطلح الأداء، نلاحظ أن الأداء مرتبط بإدارة المعرفة أي أنها من بين المداخل التي يعتمد عليها لتحسين الأداء في شقه النوعي المتمثل في تحسين كل ما يرتبط برأس المال البشري وولاء الزبائن والحفاظ على المعارف وغيرها، والكمي المتعلق بالنتائج المادية المحققة.

3.3. الخريطة المعرفية لمصطلح الفوائد: يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (32): الخريطة المعرفية لمصطلح الفوائد



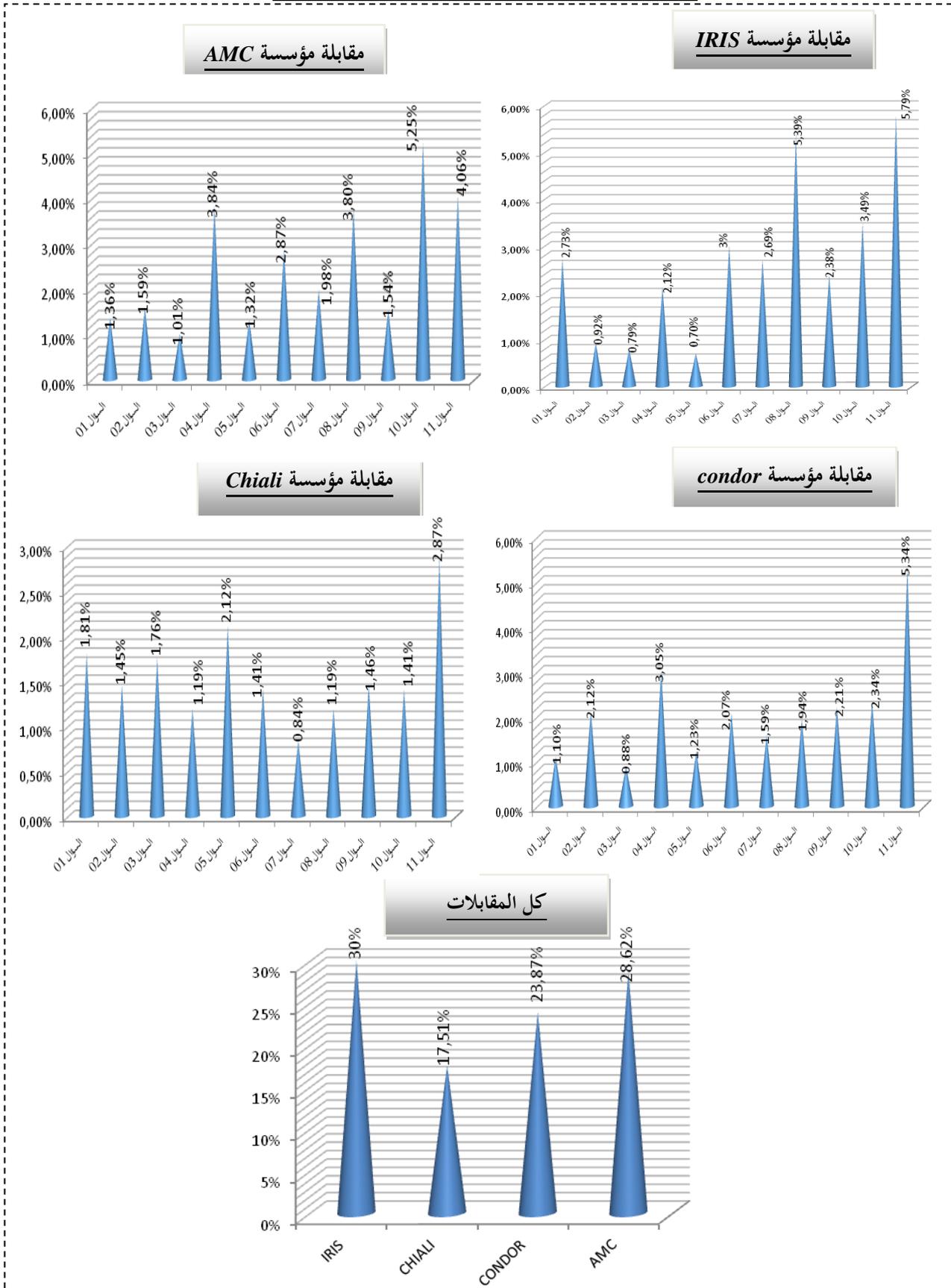
المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Nvivo.

نلاحظ أن مصطلح الفوائد مرتبط بالأداء في مختلف جوانبه المالي وغير المالي من جهة وبإدارة المعرفة من جهة أخرى أي أن هذا المصطلح توسط العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء دالا بذلك أن لإدارة المعرفة دور في الفوائد المحققة على مستوى الأداء في مختلف جوانبه.

4. **المقاربة الموضوعية:** حسب Hervé Stecq فإن التحليل الموضوعي للنص يتطلب تقسيمه إلى عدد من الموضوعات الرئيسية حتى يتسنى القيام بالتحليل على برنامج Nvivo من خلال المخططات (les Graphiques) التي تعطي نظرة عامة حول توزيع الموضوعات في المجموعة، فهي طريقة للتقييم الكمي للمكان الذي يحتله كل موضوع في الخطاب¹، ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم موضوع المقابلات حسب الأسئلة لمعرفة نسبة تغطية كل سؤال من أسئلة كل مقابلة كما هو موضح في الشكل أسفل.

¹ Voir : Hervé Stecq, *Atelier de formation au logiciel Nvivo : L'analyse thématique du discours avec le logiciel Nvivo*, université du Québec à Chicoutimi, 21.02.2014, p 19 – 20, sur le lien : https://www.researchgate.net/publication/270960954_Analyse_thematique_du_discours_avec_NVivo, consulté le : 21/03/2018.

الشكل رقم (33): نسب تغطية إجابات أسئلة المقابلات



المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Nvivo.

من خلال نتائج الأشكال المعبرة عن نسبة تغطية الإجابات عن أسئلة المقابلات، نجد أن إجابة مسؤول مؤسسة IRIS احتلت المرتبة الأولى بنسبة تغطية 30%، حيث نجد أنه فصل في الإجابة على السؤال الحادي عشر الذي حظي بأكبر نسبة التغطية (5.79%)، وقد قدم المستجوب في إجابته على هذا السؤال مجموعة من الإقتراحات حول نجاح تطبيق إدارة المعرفة وتحسين الأداء، والتي تمحورت حول ضرورة إتخاذ إجراءات على المستوى الجزئي من خلال التحسين المستمر لإدارة المعرفة وتكييفها مع الواقع مع ضرورة تأطيرها ومتابعتها وتأسيس هيئة تقوم بالإشراف عليها وإدراجها في الهيكل التنظيمي. أما على المستوى الكلي فإقترح ضرورة وضع الدولة لإستراتيجية إقتصادية قوية مبنية على أسس موضوعية وسليمة بعيدة عن العشوائية. كما فصل ذات المستجوب في إجابته على السؤال الثامن حيث كانت نسبة تغطيته مقارنة للإجابة على السؤال السابق والمقدرة بـ 5.39% والتي تلخصت في الفوائد التي تحققها إدارة المعرفة على منظور الزبائن، من حيث ربحية الزبون التي تتحقق بالمحافظة عليه من خلال عدة تقنيات منها الأسبقية في تحديد حاجاته المعلنة والضمنية مما ينعكس أيضا على إرتفاع في الحصة السوقية بالنسبة للمؤسسة والمنافسين.

وجاءت إجابة مسؤول مؤسسة AMC في المرتبة الثانية من حيث نسبة التغطية التي بلغت 28.62% والذي فصل أكثر في الإجابة على السؤال العاشر بنسبة تغطية 5.25% التي تحدث فيها عن الفوائد المحققة من إدارة المعرفة على جانب التعلم والنمو، والتي حصرها في زيادة المعارف وتحسن مهارات الأفراد مع إشارته إلى عدم شعور العمال بالرضا والذي يعد ضعف الإتصالات الداخلية أحد أسبابه، ثم تلت الإجابة على السؤال الحادي عشر بنسبة تغطية 4.06% والذي ركز فيها على ضرورة تجديد المسؤولين حتى يكون هناك تجديد في التفكير مع الإشارة إلى إلزامية الإستثمار في المورد البشري والإهتمام به وجعله المحور والأساس في المؤسسة.

ثم تأتي في المرتبتين الأخيرتين الثالثة والرابعة من حيث نسبة التغطية إجابات مسؤولي مؤسسة Condor ومؤسسة Chiali التي بلغت 23.87% و17.51% على التوالي، حيث فصل كلاهما في الإجابة على السؤال الحادي عشر الذي قدرت نسبة تغطيته بـ 5.34% بالنسبة لإجابة مسؤول مؤسسة Condor والتي شدد من خلالها على ضرورة غرس ثقافة المعرفة والعمل على تأطير المعرفة وتدوينها ووضع سياسة معلنة بخصوصها وخليتها تتولى إدارتها، و2.87% بالنسبة لإجابة مسؤول مؤسسة Chiali والذي كان مقترحه لنجاح تطبيق إدارة المعرفة وتحسين الأداء متمثلا في تغيير الثقافة التنظيمية السائدة فهو يرى أنه عندما يكون هناك أفراد يفكرون بشكل سوي سوف ينجح تطبيق أي أسلوب أو طريقة.

من خلال العرض والتحليل السابق نستنتج أنه لا تتم إدارة المعرفة بطريقة موجهة ومهيكلية، حيث لا توجد أية خلية تحت هذا المسمى تهتم بعملياتها من إكتساب ونشر المعرفة والإستجابة لها، رغم وجود إدراك كبير من طرف المسؤولين بأهميتها في تحسين الأداء خاصة في جانبي الزبائن والعمليات.

وبناء على النتائج يمكن القول أن لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في تحسين الأداء خاصة على المستوى غير المالي (الزبائن، العمليات والتعلم والنمو)، لكن يبقى تحقيق الفوائد المرجوة من تطبيقها مرهون بمدى هيكلتها وتوجيهها وإضفاء الطابع الرسمي عليها وتهيئة البنى التحتية اللازمة لذلك خاصة ما تعلق بالثقافة التنظيمية التي تعد أحد أهم متطلبات النجاح.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بثقافة المؤسسة

يخصص هذا المبحث لعرض وتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد ثقافة المؤسسة المتمثلة في: الخصائص المهيمنة، أسلوب القيادة، أسلوب إدارة العاملين، التماسك المنظمي، التركيز الإستراتيجي ومعيار النجاح، وكذلك عرض وتحليل النتائج الخاصة بالبنود التي تم تبويبها حسب أنواع الثقافة الأربعة: ثقافة القبيلة، ثقافة الإبداع، ثقافة السوق والثقافة الهرمية، وذلك بالإعتماد على أدوات التحليل الوصفي المتمثلة في التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

المطلب الأول: عرض وتحليل أبعاد ثقافة المؤسسة

سنعرض في هذا المطلب النتائج المتعلقة بأبعاد ثقافة المؤسسة المتمثلة في: الخصائص المهيمنة، أسلوب القيادة، أسلوب إدارة العاملين، التماسك المنظمي، التركيز الإستراتيجي ومعيار النجاح دون التفصيل في بنود كل بعد من هذه الأبعاد والتي سيتم عرضها في المطالب الموالية. ويمكن توضيح النتائج المتعلقة بهذه الأبعاد في الجدول الموالي.

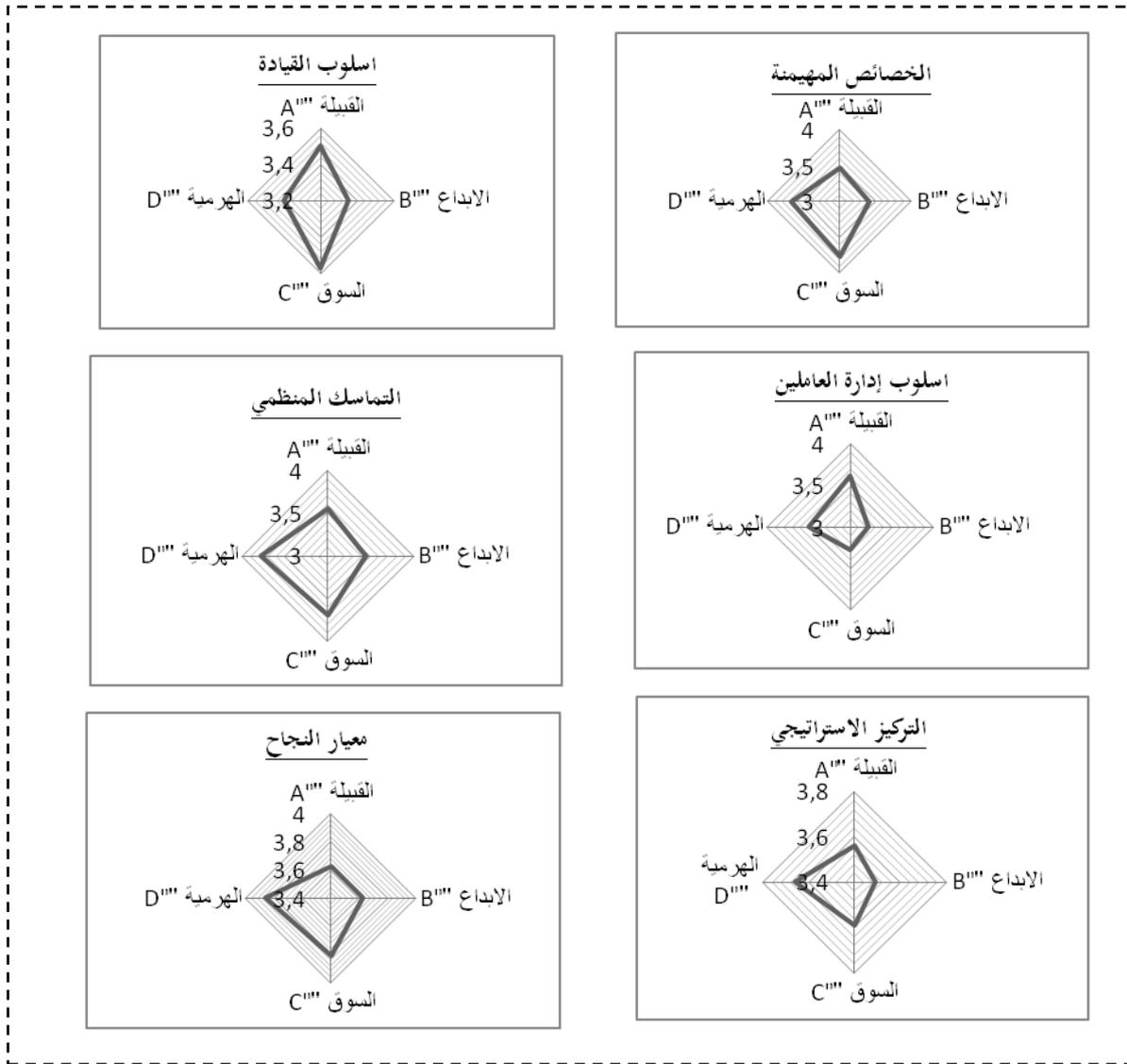
الجدول رقم (17): نتائج إجابات أفراد الدراسة على أبعاد ثقافة المؤسسة

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	D	C	B	A	البيان
		\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}	
0.70	3.58	3.67	3.76	3.41	3.48	الخصائص المهيمنة
0.70	3.45	3.40	3.57	3.35	3.50	أسلوب القيادة
0.87	3.40	3.49	3.28	3.22	3.62	أسلوب إدارة العاملين
0.75	3.62	3.78	3.70	3.45	3.55	التماسك المنظمي
0.78	3.57	3.66	3.59	3.49	3.56	التركيز الإستراتيجي
0.74	3.74	3.86	3.81	3.63	3.63	معيار النجاح
/	/	3.64	3.62	3.42	3.56	المجموع

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي لكل أبعاد ثقافة المؤسسة يقع في مجال الموافقة مع درجة تجانس عالية في الإجابات تدل على وجود موافقة من طرف المستجوبين على وجود كل أنواع الثقافة الأربعة (ثقافة القبيلة، ثقافة الإبداع، ثقافة السوق والثقافة الهرمية)، ويمكن توضيح توجه كل بعد من أبعاد الثقافة حسب إجابات أفراد الدراسة في الشكل الموالي.

الشكل رقم (34): اتجاهات إجابات أفراد الدراسة حول أبعاد ثقافة المؤسسة



المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

من خلال الشكل نلاحظ أن الخصائص المهيمنة في مجتمع الدراسة هي كل من خصائص ثقافة القبيلة والثقافة الهرمية أي التوجه نحو الإنتاج وإنجاز العمل والرسمية، في حين أن أسلوب القيادة حسب ما يظهره الشكل المتجه نحو A و C هو مزيج من أبعاد ثقافة القبيلة والسوق فهو أبوي، ميسر يراعي الإعتبارات الانسانية وتنافسي يدير الصعاب، في حين أن إدارة العاملين حسب ما يوضحه الشكل المتجه نحو A يتبع فيها أسلوب العمل بروح الفريق واتفاق الآراء

والمشاركة، أما فيما يخص بعد التماسك المنظمي فهو مزيج من أبعاد الثقافات الثلاثة: القبيلة، السوق والهرمية والمتمثلة في وجود الثقة المتبادلة والالتزام مع التركيز على الإنجاز وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وأيضاً الالتزام بالإجراءات والقواعد والسياسات الرسمية، أما بعد التركيز الإستراتيجي فيتجه نحو إرساء الإجراءات والرقابة معبراً عن التوجه نحو الثقافة الهرمية في هذا البعد. أما معيار النجاح يتمثل بالدرجة الأولى في الإلتزام بمواعيد التسليم وأداء المهام في وقتها وبدرجة ثانية في التفوق على المنافسين من خلال نصيب المؤسسة من السوق.

مما سبق نجد أن كل من الخصائص المهيمنة، التماسك المنظمي، التركيز الإستراتيجي ومعيار النجاح تتجه نحو بنود الثقافة الهرمية وثقافة السوق، بينما أسلوب القيادة يتجه نحو بنود ثقافة القبيلة والسوق، أما أسلوب إدارة العاملين فيتجه نحو بنود ثقافة القبيلة، وبالنتيجة فإن أغلب أبعاد ثقافة المؤسسة (أربعة من أصل ستة أبعاد) تتجه الموافقة فيها نحو بنود الثقافة الهرمية ويليهما بنود ثقافة السوق.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج أبعاد ثقافة القبيلة وثقافة الإبداع

يتضمن هذا المطلب عرض وتحليل نتائج الأبعاد المعبرة عن ثقافة القبيلة وأيضاً الأبعاد المتعلقة بثقافة الإبداع.

أولاً: عرض وتحليل نتائج أبعاد ثقافة القبيلة

تتمثل أبعاد ثقافة القبيلة في صنف البنود A من كل بعد من أبعاد ثقافة المؤسسة أي البند A₁ من بعد الخصائص المهيمنة، البند A₂ من بعد أسلوب القيادة، البند A₃ من بعد أسلوب إدارة العاملين، البند A₄ من بعد التماسك المنظمي، البند A₅ من بعد التركيز الإستراتيجي والبند A₆ من بعد معيار النجاح. ونعرض النتائج المتعلقة بهذه البنود في الجدول الموالي.

الجدول رقم (18): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول أبعاد ثقافة القبيلة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاجمعي	درجة الموافقة					محتوى البند	الرقم
			غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
0.94	3.48	259	9	29	74	121	26	الشركة مكان مريح نفسياً فهي أشبه ما يكون ببيت العائلة	A1
		100	3.5	11.2	28.6	46.7	10.0		
0.95	3.50	259	10	30	65	128	26	الإدارة ناصحة و ميسرة و أبوية وتراعي الاعتبارات الإنسانية	A2
		100	3.9	11.6	25.1	49.4	10.0		
0.98	3.62	259	6	32	60	116	45	يسود العمل بروح الفريق واتفاق الآراء والمشاركة	A3
		100	2.3	12.4	23.2	44.8	17.4		

0.92	3.55	259	8	25	71	125	30	n_i	السائد في المؤسسة هو الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي	A4
		100	3.1	9.7	27.4	48.3	11.6	%		
0.90	3.56	259	6	27	70	127	29	n_i	تؤكد المؤسسة على تدريب وتوجيه الموظفين والثقة العالية والانفتاح والمشاركة في صنع القرار	A5
		100	2.3	10.4	27.0	49.0	11.2	%		
0.98	3.63	259	5	36	50	125	43	n_i	النجاح بالنسبة للمؤسسة يركز على تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الانسانية	A6
		100	1.9	13.9	19.3	48.3	16.6	%		
0.74	3.56	ثقافة القبيلة								

المصدر: اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

يظهر الجدول رقم (18) إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأبعاد المتعلقة بثقافة القبيلة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول أن هناك تقارب في الإجابات على الأبعاد والتي تصب كلها في خيار الموافقة، إذ حظي البعد المتعلق بمقياس النجاح والذي يركز على تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الإنسانية بأكثر موافقة من بين مجمل الأبعاد وبنسبة مئوية مقدرة بـ 64.9% أما باقي النسبة فقد توزعت بين خيار المحايدة (الموافقة المتوسطة) وعدم الموافقة، وقد أكد هذا التوجه في الإجابة على هذا البند المتوسط الحسابي الذي إنحصر في فئة الموافقة (3.62) مع تركيز الإجابات وعدم تشتتها والذي أظهرته قيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ 0.98.

كما قارب البند A3 الذي يشير إلى تركيز المؤسسة في إدارتها لعمالها على أسلوب العمل بروح الفريق واتفاق الآراء والمشاركة في نسبة الموافقة عليه البعد السابق حيث حظي بموافقة 161 مستجوب من أصل 259 أي بنسبة 62.2% في حين 23.2% وافقوا بدرجة متوسطة على هذا البعد أما 14.7% أجابوا بعدم الموافقة، وبلغ المتوسط الحسابي له 3.62 في إشارة إلى خيار موافق بدرجة تركز عالية في الإجابات بإنحراف معياري 0.98.

وتؤكد النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تركز على الإنفتاح وتدريب وتوجيه عمالها وإشراكهم في إتخاذ القرارات من خلال موافقة المستجوبين على هذا البعد كما يظهره متوسطه الحسابي المقدر بـ 3.56 وانحراف معياري 0.90 الذي يشير إلى درجة تجانس عالية في الإجابات.

كما توالى ترتيب الأبعاد A4 (المتعلق بالتماسك المنظمي المبني على الولاء والثقة والالتزام العالي)، A2 (المتضمن أسلوب قيادة ناصح وأبوي وميسر) وA1 (الذي يشير إلى الخصائص المهيمنة المرتبطة بكون المؤسسة مكان مريح نفسياً فهي أشبه ما يكون بيت العائلة) تبعاً لمتوسطاتها الحسابية المقدرة بـ 3.55، 3.50 و3.48 على التوالي والذي

يدل على الموافقة على هذه الأبعاد حيث انحصرت جميعها في مجال الموافقة وبدرجة تركيز عالية في الإجابات حيث تراوح انحرافها المعياري ما بين 0.92 و 0.95.

من خلال أرقام الجدول والعرض السابق نستنتج أن:

ثقافة القبيلة تعتبر إحدى الثقافات السائدة في المؤسسات محل الدراسة، من خلال الموافقة التي حظيت بها كل أبعادها والذي يظهر من خلال المتوسط الحسابي لإجمالي الأبعاد المقدر بـ 3.56 مع وجود تركيز عالي في الإجابات بإنحراف معياري 0.74.

وتجدر الإشارة إلى أن وجود خصائص هذه الثقافة في المؤسسات والقائمة في مجملها على الإعتبارات الإنسانية والإهتمام بالموارد البشري من حيث تطوير قدراته والأخذ بأرائه وإشراكه في إتخاذ القرارات، وتوفير المناخ المناسب يساعد على شعور الأفراد بالإنتماء للمؤسسة العاملين فيها ويتولد الولاء والإلتزام العالي، وما يترتب عنه من غرس الثقة في نفوس الأفراد هذه الأخيرة التي كما أشرنا إليها سابقا تعد أحد المتطلبات الأساسية لتقاسم الفرد المعرفة مع باقي أعضاء المؤسسة، وما ينجر عن ذلك من عديد الفوائد على تحسين أداء المورد البشري والأداء التنظيمي.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج أبعاد ثقافة الابداع

تتمثل أبعاد ثقافة الإبداع في صنف البنود B من كل بعد من أبعاد ثقافة المؤسسة أي البند B1 من بعد الخصائص المهيمنة، البند B2 من بعد أسلوب القيادة، البند B3 من بعد أسلوب إدارة العاملين، البند B4 من بعد التماسك المنظمي، البند B5 من بعد التركيز الإستراتيجي والبند B6 من بعد معيار النجاح. وفيما يلي نعرض نتائج إجابات أفراد الدراسة المتعلقة بهذه البنود.

الجدول رقم (19): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول أبعاد ثقافة الإبداع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					محتوى البند	الرقم
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
0.97	3.41	259	12	34	67	126	20	n_i	B1
		100	4.6	13.1	25.9	48.6	7.7	%	
0.94	3.35	259	8	42	80	109	20	n_i	B2
		100	3.1	16.2	30.9	42.1	7.7	%	
1.01	3.22	259	8	67	64	100	20	n_i	B3

		100	3.1	25.9	24.7	38.6	7.7	%		
0.97	3.45	259	8	34	83	101	33	n_i	تركز المؤسسة على الإلتزام بالابتكار والتطوير وتحقيق التميز	B4
		100	3.1	13.1	32.0	39.0	12.7	%		
0.87	3.49	259	2	32	91	105	29	n_i	تعمل المؤسسة على اكتساب الموارد الجديدة، مواجهة التحديات، الإبتكار والتحديد	B5
		100	0.8	12.4	35.1	40.5	11.2	%		
0.91	3.63	259	2	35	55	130	37	n_i	النجاح بالنسبة للمؤسسة هو امتلاك المنتجات الجديدة والتميزة فهي قائدة للخدمات ومبدعة	B6
		100	0.8	13.5	21.2	50.2	14.3	%		
0.75	3.42	ثقافة الابداع								

المصدر: اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

يظهر الجدول رقم (19) درجة الموافقة على الأبعاد المتعلقة بثقافة الإبداع، حيث نلاحظ أن هناك تفاوت في درجة الموافقة عليها، فنجد أن الأبعاد (B1, B4, B5, B6) حظيت بالموافقة عليها من طرف المستجوبين وهذا ما يدل عليه المتوسط الحسابي الخاص بهم والذي ينحصر وفقا لقيمة المتوسط المرجح في مجال الموافقة [3.40 – 4.19]، حيث حظي البعد B6 المتعلق بإعتبار معيار النجاح بالنسبة للمؤسسة هو امتلاك المنتجات الجديدة والتميزة أكبر نسبة موافقة من بين كل الأبعاد والتي بلغت 64.5% وبمتوسط حسابي مقدر بـ 3.63 وانحراف معياري 0.91 الذي يدل على درجة تجانس عالية في الإجابات، ثم يليه البعد B5 الذي يتعلق بكون التركيز الاستراتيجي للمؤسسة ينصب حول اكتساب الموارد الجديدة، مواجهة التحديات، الإبتكار والتحديد بتأييد 134 مستجوب بنسبة 51.7% أما نسبة 35.1% أجابت بمحايد وباقي النسبة كانت ضمن خيار عدم الموافقة وعدم الموافقة تماما.

إضافة إلى ذلك فقد كانت نسبة الموافقة على البند رقم B4 المتعلق بتركيز المؤسسة على الإلتزام بالابتكار والتطوير وتحقيق التميز تفوق 50%، وهذا ما يعكسه قيمة المتوسط الحسابي لها والمقدر بـ 3.45 وبدرجة تجانس عالية في الإجابات (الانحراف المعياري 0.97)، وقد قاربت نتائج إجابات الأفراد على البعد B1 المتعلق بالخصائص المهمة التي تركز على إعتبار المؤسسة ديناميكية وتمتاز بالإبتكار، فالأفراد فيها يبادرون للمخاطرة ولتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة من خلال ما تشير إليه قيمة متوسطه الحسابي المقدر بـ 3.41.

بينما البعدين B2 المتعلق بأسلوب القيادة المرتكز على الريادية والإبداع والأخذ بالمخاطرة، وB3 الذي يركز على الابتكار والمخاطرة والحرية في أسلوب إدارة العاملين كان متوسطهما الحسابي في مجال خيار المحايدة أي بدرجة موافقة متوسطة، ونتيجة الإجابة على هذين البعدين يدل توحد التوجه بإعتبارهما متعلقين بالأسلوب الإداري المتبع في المؤسسات، حيث عادة ما يشوب الممارسات النقص مقارنة بالسياسات المكتوبة.

من التحليل السابق وأرقام الجدول نجد أن المتوسط الحسابي لثقافة الابداع يساوي 3.42 وبانحراف معياري قدره 0.75 مما يدل على أن أبعاد هذه الثقافة سائدة في مجتمع الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتائج بالتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال والتي يستدعي البقاء فيها إلى ضرورة التوجه نحو التميز في المنتجات بإعتباره مفتاح للنجاح وهذا يتضح من درجة الموافقة العالية التي حظي بها البعد الأخير، وطبعاً لن يتأتى ذلك إلا من خلال تركيز المؤسسة على اكتساب الموارد الجديدة والتوجه نحو الإبداع والتجديد. أما عن تركيز إجابات أفراد المؤسسات وعدم تشتتها فمرجعها إلى تشابه بيئة الأعمال التي يعملون بها فهي تتواجد في مناطق متقاربة جغرافياً إضافة إلى تشابه طبيعة نشاطها فكل المؤسسات محل الدراسة إنتاجية، بالإضافة إلى خاصية المستجوبين الذي ينتمون كلهم لفئة الإطارات مما يزيد من احتمال تماثل القيم وطريقة التفكير لديهم.

إن وجود أبعاد الثقافة الإبداعية يساعد المؤسسات على التكيف ومواكبة التغيرات في المحيط الإقتصادي، فالإبداع يعتبر مفتاح التفوق على المنافسين، لكن تبقى مسيرة الإبداع في بدايتها بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة حسب رأي مسؤوليها، وهذا ما تعكسه نتائج إجابات أفراد الدراسة التي انصبت موافقتها على الأبعاد الثقافية الخاصة بتركيز المؤسسة في توجهاتها على الإبداع والتميز، في حين هناك ضعف في الإلتزام بالسلوكيات المؤدية إلى ذلك، ويرجع السبب في ذلك حسب رأي بعض المستجوبين إلى أصحاب القرار (الملاك) في المؤسسات الذين يهدفون إلى تحقيق الأرباح قصيرة الأجل، دون نفي لوجود استراتيجيات للتغيير من هذا الوضع للأفضل لأن الإبداع سبيل البقاء والنمو في ظل التحديات الإقتصادية الجديدة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج أبعاد ثقافة السوق والثقافة الهرمية

سنقوم فيما يأتي بعرض وتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد كل من ثقافة السوق والثقافة الهرمية.

أولاً: عرض وتحليل نتائج أبعاد ثقافة السوق

تمثل أبعاد ثقافة السوق في صنف البنود C من كل بعد من أبعاد ثقافة المؤسسة أي البند C1 من بعد الخصائص المهمة، البند C2 من بعد أسلوب القيادة، البند C3 من بعد أسلوب إدارة العاملين، البند C4 من بعد التماسك المنظمي، البند C5 من بعد التركيز الإستراتيجي والبند C6 من بعد معيار النجاح. وفيما يلي نعرض نتائج إجابات أفراد الدراسة الخاصة بهذه البنود.

الجدول رقم (20): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول أبعاد ثقافة السوق

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					محتوى البند	الرقم	
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
0.75	3.76	259	1	12	70	141	35	n_i	C1	المؤسسة متوجهة للإنتاج، فالإعتبرات الرئيسة فيها تنصب نحو انجاز العمل
		100	0.4	4.6	27.0	54.4	13.5	%		
0.86	3.57	259	5	21	82	123	28	n_i	C2	القيادة الإدارية تهم بأن تكون انتاجية وتنافسية وتدير الصعاب
		100	1.9	8.1	31.7	47.5	10.8	%		
1.04	3.28	259	9	55	80	83	32	n_i	C3	القوة الدافعة للعمل هي المنافسة بين العمال لتحقيق الانجازات المطلوبة
		100	3.5	21.2	30.9	32.0	12.4	%		
0.86	3.70	259	4	16	74	124	41	n_i	C4	المؤسسة تركز على الانجاز وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف
		100	1.5	6.2	28.6	47.9	15.8	%		
0.90	3.59	259	5	23	81	133	37	n_i	C5	تركز المؤسسة على الأفعال التنافسية والانجاز وتحقيق الأهداف والتغلب على المنافسين
		100	1.9	8.9	31.3	43.6	14.3	%		
0.83	3.81	259	2	14	65	127	51	n_i	C6	النجاح يتحدد بناء على نصيب المؤسسة من السوق والتفوق على المنافسين
		100	0.8	5.4	25.1	49.0	19.7	%		
0.66	3.62	ثقافة السوق								

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

تظهر قراءة النتائج في الجدول رقم (20) أعلاه أن بعد معيار النجاح الذي يعبر عنه البند C6 المتضمن أن النجاح يتحدد بناء على نصيب المؤسسة من السوق والتفوق على المنافسين، حظي بأعلى موافقة من طرف 178 مستجوب من أصل 259 مستجوب، أي ما يقارب 69% لصالح خيار موافق تماما وموافق، وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط لهذا البند المقدر بـ 3.81 والتي تنتمي لمجال الموافقة مع درجة تجانس عالية في الإجابات تدل عليها قيمة الانحراف المعياري 0.83.

يليه بعد الخصائص المهمة الذي يعبر عنه البند C1 المتعلق بتوجه المؤسسة للإنتاج وانجاز العمل بنسبة 67.9% لخيار موافق تماما وموافق، وبمتوسط حسابي 3.76 الذي ينحصر في مجال الموافقة وانحراف معياري 0.75 يدل على درجة تجانس عالية في الإجابات.

ليأتي البند C4 المتعلق بتركيز المؤسسة على الإنجاز وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف معبرا بذلك عن بعد التماسك المنظمي في المرتبة الثالثة بموافقة 63.7% من المستجوبين وبمتوسط حسابي 3.70، كما كان توجه نحو الموافقة للبندين C5 وC2 الذين يعبران عن بعدي أسلوب القيادة والتركيز الإستراتيجي وبمتوسطين حسابيين متقاربين هما: 3.59 و3.57 على التوالي مع درجة تجانس عالية في الإجابات حسب قيمة الإنحراف المعياري المقدرة بـ 0.90 و0.75 على التوالي.

بينما حظي البند C3 المتعلق ببعيد أسلوب إدارة العاملين المرتكز على المنافسة بين العمال لتحقيق الإنجازات المطلوبة بأدنى نسبة تأييد، حيث كان توجه الإجابة على هذا البند إلى خيار محايد بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري قدره 1.04 الذي يدل على تجانس الإجابات.

من خلال العرض السابق يتبين جليا أن معظم البنود كانت تتجه إجابات أفراد الدراسة عليها لصالح الموافقة (5 بنود من أصل 6 بنود)، مما يدل على وجود ثقافة السوق مثل ما توضحه قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي المقدر بـ 3.62 وبدرجة تجانس عالية جدا في الإجابات الذي تعكسه قيمة الإنحراف المعياري.

وتجدر الإشارة إلى أن وجود أبعاد ثقافة السوق التي تتصف بالتوجه التنافسي والتركيز على الزبائن يعد أمرا إيجابيا، لأن معيار النجاح في ظل البيئة التنافسية يتحدد من خلال التفوق على المنافسين، وقد بدى واضحا إدراك إدارات المؤسسات محل الدراسة لهذا الأمر وهذا ما أكدته نتائج إجابات أفراد الدراسة على البند C6 الذي حظي بأعلى نسبة موافقة من بين كل البنود الأخرى المعبرة عن أبعاد ثقافة السوق، حيث يرى إدارات المؤسسات محل الدراسة أنه من الضروري الأخذ في الحسبان متطلبات السوق، الذي يتأتى من الإهتمام بالحاجات المعلنة والمصرح بها من طرف الزبائن على إعتبار أن كسب الزبون، ارضائه وكسب ولائه من أهم المرتكزات التي تؤدي إلى التفوق على المنافسين.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج أبعاد الثقافة الهرمية

تتمثل أبعاد ثقافة السوق في صنف البنود D من كل بعد من أبعاد ثقافة المؤسسة أي البند D1 من بعد الخصائص المهيمنة، البند D2 من بعد أسلوب القيادة، البند D3 من بعد أسلوب إدارة العاملين، البند D4 من بعد التماسك المنظمي، البند D5 من بعد التركيز الاستراتيجي والبند D6 من بعد معيار النجاح. وفيما يلي نعرض نتائج إجابات أفراد الدراسة الخاصة بهذه البنود.

الجدول رقم (21): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول أبعاد الثقافة الهرمية

الرقم	محتوى البند	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	المجموع			
D1	المؤسسة تمتاز بالرسمية، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفرد	n_i	33	133	72	19	2	259	3.67	0.81
		%	12.7	51.4	27.8	7.3	0.8	100		
D2	القيادة الإدارية منسقة ومنظمة تهتم بالأوراق واللوائح والإجراءات أكثر من الإنجاز	n_i	23	108	85	36	7	259	3.40	0.92
		%	8.9	41.7	32.8	13.9	2.7	100		
D3	الروح السائدة في بيئة العمل هي الامان الوظيفي، الإلتزام، امكانية التنبؤ واستقرار العلاقات	n_i	35	101	83	36	4	259	3.49	0.94
		%	13.5	39.0	32.0	13.9	1.5	100		
D4	المؤسسة تلتزم بالإجراءات والقواعد والسياسات الرسمية	n_i	41	145	51	20	2	259	3.78	0.83
		%	15.8	56.0	19.7	7.7	0.8	100		
D5	التركيز على إرساء الإجراءات، الاستقرار، الرقابة ومتابعة جميع الأقسام لضمان الكفاءة	n_i	41	121	69	25	3	259	3.66	0.89
		%	15.8	46.7	26.6	9.7	1.2	100		
D6	النجاح هو الإلتزام بمواعيد التسليم وأداء المهام في وقتها من خلال التخطيط	n_i	58	126	59	15	1	259	3.86	0.83
		%	22.4	48.6	22.8	5.8	0.4	100		
0.59	3.64	الثقافة الهرمية								

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

يظهر الجدول رقم (21) نتائج درجة الموافقة على أبعاد الثقافة الهرمية، حيث نلاحظ أن كل البنود قد حظيت بموافقة من طرف المستجوبين، وهذا ما تؤكدده قيم المتوسط الحسابي؛ حيث نجد أن البند D6 الذي يعبر عن معيار النجاح الذي يقوم على الإلتزام بمواعيد التسليم وأداء المهام في وقتها من خلال التخطيط، قدرت نسبة الموافقة عليه بـ 81%، أما باقي المستجوبين والبالغة نسبتهم 19% فقد وزعت بين محايد وغير موافق، كما بلغ المتوسط الحسابي الخاص بهذا البند 3.86 وانحراف معياري قدره 0.83 ما يشير إلى تجانس في الإجابات لصالح الموافقة على هذا البند، كما نجد أن البند D4 الخاص بإلتزام المؤسسة بالإجراءات والقواعد والسياسات الرسمية قد حظي هو الآخر بموافقة قدرت نسبتها بـ 71.8%، بينما نسبة المحايدين وغير الموافقين قدرت بـ 28.2% وبمتوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري 0.83 مشيراً بذلك إلى تجانس في إجابات أفراد الدراسة.

أما فيما يخص درجة موافقة الأفراد المستجوبين على البندين D1 و D5 فكانت متقاربة حسب ما يظهره متوسطهما الحسابي، فنجد أن نسبة 64.1% موافقين على أن المؤسسة تمتاز بالرسمية، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفرد بينما كانت نسبة عدم الموافقة على هذا البند 8.1% أما النسبة المتبقية فكانت موجهة لصالح خيار محايد، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البند 3.67 وانحراف معياري قدره 0.81 دال بذلك على درجة تجانس فيما يخص الإجابات الواردة بخصوصه.

فيما كانت نسبة الموافقة على أن هناك تركيز على إرساء الإجراءات، الإستقرار، الرقابة ومتابعة جميع الأقسام لضمان الكفاءة 62.5% وبتوسط حسابي بلغ 3.66 دالا على الموافقة على وجود هذا البعد مع انحراف معياري 0.89 معبرا عن تجانس إجابات المستجوبين.

أما فيما يتعلق بما إذا كانت الروح السائدة في بيئة العمل هي الأمان الوظيفي، الإلتزام، إمكانية التنبؤ وإستقرار العلاقات والمتضمنة في البند D3، فقد بلغت عدد إجابات الموافقة عليه 136 إجابة بنسبة 52.5% أما النسبة المتبقية فقد قسمت ما بين 32% من أفراد الدراسة الذين أجابوا بمحايد و15.4% الذين أجابوا بغير موافق وغير موافق تماما، وبتوسط حسابي قدره 3.49 وانحراف معياري 0.94 دالا على درجة تجانس عالية في الإجابات.

في حين إحتل البند D3 المعبر عن أسلوب القيادة الإدارية القائم على التنسيق والتنظيم والإهتمام بالأوراق واللوائح والإجراءات أكثر من الإنجاز المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة عليه التي بلغت 50.6% أي ما يقارب نصف عدد المستجوبين، في حين النسبة الباقية وزعت على باقي الخيارات الثلاثة محايد، غير موافق وغير موافق تماما، وحظي هذا البند بأدنى متوسط حسابي ضمن مجموعة البنود المعبرة عن أبعاد الثقافة الهرمية والذي قدر بـ 3.40 وبلغ انحرافه المعياري 0.81 دالا بذلك على تجانس في الإجابات وعدم تشتتها.

من خلال العرض السابق نستنتج أن كل البنود كانت تتجه إجابات أفراد الدراسة عليها لصالح الموافقة مما يدل على وجود الثقافة الهرمية وهذا ما تظهره قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي المقدر بـ 3.64 وبدرجة تجانس عالية جدا في الإجابات الذي تعكسه قيمة الإنحراف المعياري المقدر بـ 0.59.

إن نتائج إجابات الأفراد حول أبعاد الثقافة الهرمية والتي اتجهت نحو خيار الموافقة في كل البنود إنما تبين توجه المؤسسات محل الدراسة نحو التركيز الداخلي والرسمية، ووجود مثل هذه الثقافة بأبعادها لديها آثار إيجابية وأخرى سلبية على المؤسسات، حيث تتجلى إيجابياتها فيما تتصف به من توجه رقابي والتركيز على اللوائح والنظام مما يساعد على التنسيق بين الأفراد وتوحيد طرق العمل وتحصيل الفعالية، أما سلبياتها فهي ناتجة عن التوجه نحو مركزية القرارات وضعف التفويض، الذي من نتائجه ضعف اشراك الأفراد وإلزامهم بالرجوع للمسؤول في القرارات البسيطة وكثافة

الإجراءات الرسمية وهو ما يتعارض مع مقتضيات البيئة الحالية، التي من متطلباتها السرعة. والثقافة الهرمية أكثر انتشارا في المؤسسات العمومية مقارنة بالمؤسسات الخاصة وهذا ناتج عن طبيعة الملكية الذي يتولد عنه الإختلاف في التوجه.

من خلال نتائج الجداول رقم (18)، (19)، (20)، (21)، نجد أن هناك موافقة على وجود أبعاد كل من ثقافة القبيلة، ثقافة الإبداع، ثقافة السوق والثقافة الهرمية حسب ما تظهره قيم متوسطاتها الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات الثقافات الأربعة نظرا لإنحصارها كلها في مجال واحد هو عند خيار موافق نقوم بإختبار Paired-Simples T test والذي تظهر نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج إختبار Paired-Simples T test

بيان		بيان		بيان	
قيمة t والدلالة المعنوية		قيمة t والدلالة المعنوية		قيمة t والدلالة المعنوية	
- 8.390	T	5.90	T		
0.000	Sig	0.003	Sig		
					(ثقافة القبيلة، ثقافة الإبداع)
					(ثقافة الإبداع، ثقافة السوق)
- 7.618	T	- 2.278	T		
0.000	Sig	0.024	Sig		
					(ثقافة القبيلة، ثقافة السوق)
					(ثقافة الإبداع، الثقافة الهرمية)
- 1.136	T	- 2.99	T		
0.257	Sig	0.003	Sig		
					(ثقافة القبيلة، الثقافة الهرمية)
					(ثقافة السوق، الثقافة الهرمية)

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة.

من خلال نتائج الجدول أعلاه التي تظهر نتائج المقارنة بين متوسطات أنواع الثقافات، نلاحظ أن قيمة t دالة معنويا بالنسبة لكل من المقارنة بين متوسطات الثنائيات (ثقافة القبيلة، ثقافة الإبداع)، (ثقافة القبيلة، ثقافة السوق)، (ثقافة القبيلة، الثقافة الهرمية)، (ثقافة الإبداع، ثقافة السوق) و(ثقافة الإبداع، الثقافة الهرمية) عند مستوى دلالة 0.05، بينما المقارنة بين المتوسط الحسابي لثقافة السوق والثقافة الهرمية لم تكن قيمة t دالة معنويا عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا نتيجة لتقارب المتوسط الحسابي لهما، إذ قدرت قيمته ب 3.62 و 3.64 على التوالي، وبالتالي فإنه لا توجد فروق في المتوسطات بين الثقافة الهرمية وثقافة السوق وهما معا يعتبران الثقافة السائدة في مجتمع الدراسة، بينما باقي الثقافات توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطاتها مما يدل على أن هناك إختلاف في وجود خصائصها في مجتمع الدراسة.

وبناء على ذلك يمكن إظهار ترتيبها تبعا لقيم متوسطاتها الحسابية وأهميتها النسبية في الجدول الموالي.

الجدول رقم (23): ترتيب أنواع الثقافة الأربعة حسب أهميتها النسبية

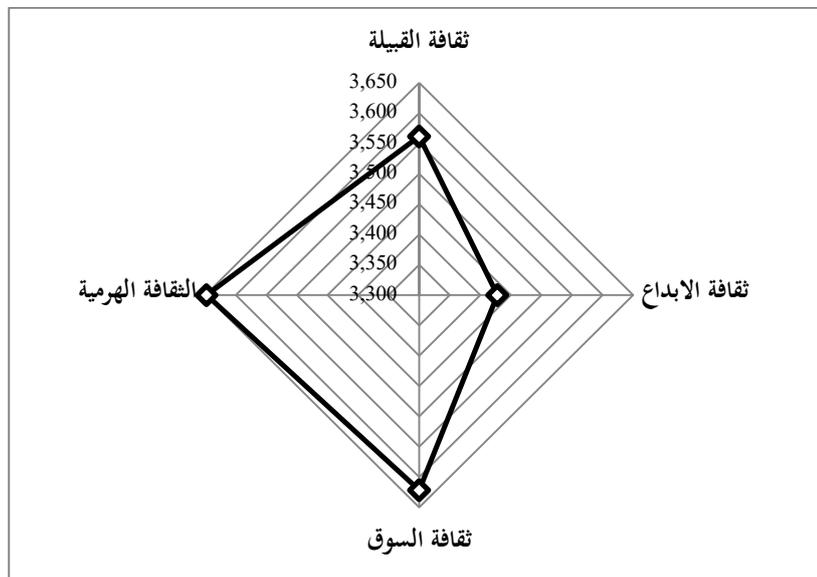
البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية*	الترتيب
ثقافة القبيلة	3.56	0.74	71.2	الثاني
ثقافة الإبداع	3.42	0.75	68.4	الثالث
ثقافة السوق	3.62	0.66	72.4	الأول
الثقافة الهرمية	3.64	0.59	72.8	الأول
ثقافة المؤسسة	3.57	0.64	/	/

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

بالنظر إلى نتائج الجدول رقم (23) المتعلق بترتيب أنواع ثقافة المؤسسة حسب أهميتها النسبية، نجد أن كلا من الثقافة الهرمية وثقافة السوق احتلت المرتبة الأولى، وجاءت ثقافة القبيلة في المرتبة الثانية بأهمية نسبية 71.2%، في حين احتلت ثقافة الإبداع المرتبة الثالثة والأخيرة.

ولتوضيح ما هي الثقافة السائدة في مجتمع الدراسة بشكل أفضل ندرج الشكل الموالي:

الشكل رقم (35): أنواع ثقافة المؤسسة السائدة



المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel.

يبدو واضحاً من الشكل أن هناك مزيج بين الثقافات الأربعة، إلا أن الثقافة الهرمية وثقافة السوق هما الثقافتين المهيمنتين مقارنة بثقافة القبيلة وثقافة الإبداع، ونرجع السبب في ذلك إلى طبيعة مجتمع الدراسة المكون من مزيج من المؤسسات العمومية التي تتصف بالتوجه الهرمي والمؤسسات الخاصة ذات التوجه السوقي.

* الأهمية النسبية = (المتوسط الحسابي/الدرجة القصوى للمقياس)/100.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج إدارة المعرفة

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج المتعلقة بإجابات أفراد الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في: اكتساب المعرفة، نشر المعرفة والإستجابة للمعرفة.

المطلب الأول: عرض وتحليل بنود عملية اكتساب المعرفة

تعتبر عملية اكتساب المعرفة أولى مراحل إدارة المعرفة التي تعنى برصد المعرفة من عدة مصادر وبإستخدام عدة طرق تتعلق بإتجاهات العاملين، إمتلاك نظم تقارير مالية متطورة، حساسية المؤسسة للمعلومات المتعلقة بالتغيرات في السوق، الجانب العلمي والتقني للعنصر البشري، حصول المؤسسة على معلومات عن طريق مسح السوق، وللتعرف على مدى تطبيق هذه العملية وأكثر الطرق إعتقاداً في اكتساب المعرفة ندرج الجدول الموالي الذي يعرض النتائج المتعلقة بدرجة الموافقة عليها.

الجدول رقم (24): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول بنود عملية اكتساب المعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					محتوى البند	الرقم	
			غير موافق تماماً	غير موافق	متحايد	موافق	موافق تماماً			
1.07	3.26	259	20	43	64	112	20	n_i	01	كثيراً ما يحاول المديرون معرفة الشعور الحقيقي للعاملين بخصوص أعمالهم
		100	7.7	16.6	24.7	43.2	7.7			
0.95	3.20	259	13	46	87	101	12	n_i	02	تقوم المؤسسة بتقييمات منتظمة للعاملين، والتي عن طريقها يمكن مناقشة احتياجاتهم
		100	5.0	17.8	33.6	39.0	4.6			
1.04	3.14	259	18	53	78	93	17	n_i	03	تشجع المؤسسة العاملين للإلتحاق بالمؤتمرات والجامعات وبالمدورات متعددة التقنيات
		100	6.9	20.5	30.1	35.9	6.6			
1.00	3.18	259	12	59	74	97	17	n_i	04	تشجع المؤسسة العاملين لتخصيص الوقت للتفكير في عمل المؤسسة
		100	4.6	22.8	28.6	37.5	6.6			
1.02	3.18	259	13	59	71	99	17	n_i	05	تقوم المؤسسة بإجراء لقاءات منتظمة مع العاملين
		100	5.0	22.8	27.4	38.2	6.6			
0.88	3.20	اتجاهات العاملين								
1.00	3.04	259	10	39	75	105	30	n_i	06	نحن نعرف بالضبط كم تكلف كل سلعة أو خدمة تنتجها المؤسسة
		100	3.9	15.1	29.0	40.5	11.6			
0.98	3.45	259	9	39	63	121	27	n_i	07	نحن نعرف بالضبط كم تكلفنا خدمة كل زبون
		100	3.5	15.1	24.3	46.7	10.4			
0.86	3.59	259	4	24	76	125	30	n_i	08	لدى المؤسسة نظام جيد للمعلومات المالية

		100	1.5	9.3	29.3	48.3	11.6	%		
0.89	3.45	259	5	35	76	122	21	n_i	غالباً ما نقوم بتحليل اسهامات سلعنا وخدماتنا	09
		100	1.9	13.5	29.3	47.1	8.1	%		
0.78	3.48	امتلاك المؤسسة لنظم تقارير مالية متطورة								
0.94	3.60	259	8	21	76	116	38	n_i	عادة احتياجات السوق الفعلية هي التي تدفع المؤسسة لتطوير سلعة (خدمة) جديدة بدلا من السياسات الداخلية	10
		100	3.1	8.1	29.3	44.8	14.7	%		
0.92	3.47	259	7	30	82	114	26	n_i	تكشف المؤسسة بسرعة التغيرات في رغبات وتفضيلات الزبائن	11
		100	2.7	11.6	31.7	44.0	10.0	%		
0.95	3.32	259	10	40	85	105	19	n_i	المؤسسة ناجحة في جذب عاملين مديرين في مجال التسويق والمبيعات	12
		100	3.9	15.4	32.8	40.5	7.3	%		
0.92	3.27	259	10	40	94	100	15	n_i	تجمع المعلومات عن المنافسين للمؤسسة عن طريق أكثر من قسم (مصلحة) واحد داخل مؤسستنا	13
		100	3.9	15.4	36.3	38.6	5.8	%		
0.77	3.41	حساسية المؤسسة للمعلومات المتعلقة بالتغيرات في السوق								
1.06	3.25	259	22	35	77	104	21	n_i	المؤسسة ناجحة في جذب العاملين المديرين في مجال الرياضيات، العلوم، التكنولوجيا والتقنيات المعلوماتية والهندسية	14
		100	8.5	13.5	29.7	40.2	8.1	%		
1.02	3.34	259	15	41	65	117	21	n_i	لدى المؤسسة عدد كبير من العاملين المديرين في مجال الرياضيات، العلوم، التكنولوجيا والتقنيات المعلوماتية والهندسية	15
		100	5.8	15.8	25.1	45.2	8.1	%		
0.97	3.30	الجانب العلمي والتقني للعنصر البشري								
0.92	3.33	259	12	30	92	110	15	n_i	تجري المؤسسة العديد من الأبحاث عن مستقبل السوق	16
		100	4.6	11.6	35.5	42.5	5.8	%		
0.89	3.32	259	9	37	85	117	11	n_i	تقوم المؤسسة بمسح للمستخدم النهائي مرة واحدة في السنة على الأقل لتقييم جودة المنتج (الخدمة) مستقبلا	17
		100	3.5	14.3	32.8	45.2	4.2	%		
0.82	3.33	حصول المؤسسة على معلومات عن طريق مسح السوق								
0.71	3.34	اكتساب المعرفة								

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

يشير الجدول رقم (24) إلى نتائج إجابات أفراد الدراسة حول عملية اكتساب المعرفة ومحاورها الفرعية، وتبين النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تركز وبشكل كبير في الحصول على المعرفة عن طريق نظم التقارير المالية، الذي حظي بأعلى متوسط حسابي قدره 3.48 مع درجة تجانس عالية في الإجابات بإختلاف معياري قدره 0.78، ويرجع ذلك إلى نسبة الموافقة على أغلب بنوده، حيث حظي البند الثامن بالمرتبة الأولى ضمن هذا المحور وذلك بموافقة ما يقارب 60% من المستجوبين وبمتوسط حسابي 3.59 وإختلاف معياري 0.86 دالا بذلك على تركز إجابات أفراد

الدراسة حول الموافقة على أن هناك نظام جيد للمعلومات المالية، مما يمكن الأفراد من التعرف على التكاليف التي يتم تحملها لخدمة الزبائن ومعرفة إسهامات السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسات، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذين البندين 3.45 وهو في مجال الموافقة، أما بالنسبة للبند السادس فقد حظي بأدنى نسبة موافقة ضمن هذا المحور والمقدرة بـ 51.1% وبمتوسط حسابي 3.04 دالا بذلك على خيار المحايدة أي أن هناك موافقة متوسطة على معرفة بدقة تكلفة منتجات المؤسسة.

وجاء محور حساسية المؤسسة للمعلومات المتعلقة بالتغيرات في السوق في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليه وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.41 ودرجة تجانس عالية في الإجابات بانحراف معياري قدره 0.77، مما يعني أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد في اكتساب المعرفة بدرجة كبيرة على المعلومات المتعلقة بالتغيرات في السوق، وقد كانت هناك موافقة من طرف المستجوبين على أن إحتياجات السوق الفعلية هي التي تدفع المؤسسة لتطوير سلعة (خدمة) جديدة بدلا من السياسات الداخلية، وهذا ما أظهرته نسبة الموافقة على البند رقم (10) التي قاربت 60% ومتوسطه الحسابي الذي قدر بـ 3.60 وبانحراف معياري 0.98 يدل على درجة تجانس عالية في الإجابات، كما دل المتوسط الحسابي للبند رقم (11) المقدر بـ 3.47 على أن المؤسسات محل الدراسة تكشف بسرعة التغيرات في رغبات وتفضيلات الزبائن لأنها تعتبر الزبون هو أساس النجاح والمحور الذي تدور حوله كل نشاطاتها والوصول إلى إرضائه هو السبيل للتغلب على المنافسين، أما بالنسبة للبند رقم (12) المتعلق بكون المؤسسة ناجحة في جذب عاملين مدربين في مجال التسويق والمبيعات فقد بلغت نسبة الموافقة عليه 47.8% وبمتوسط حسابي قدره 3.32 منحصرًا في مجال خيار محايد دالا بذلك على وجود درجة موافقة متوسطة مع تركيز في الإجابات، أما البند رقم (13) المتعلق بتجميع المعلومات عن المنافسين للمؤسسة عن طريق أكثر من قسم (مصلحة) واحد فقد حظي بأدنى موافقة ضمن بنود هذا المحور وهذا ما أظهرته قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.27 ويرجع السبب في ذلك إلى أن القسم التجاري في أغلب المؤسسات هو الذي يتكفل بمهمة تجميع المعلومات عن المنافسين.

كما أظهرت النتائج أن هناك إهتمام أقل من طرف المؤسسات فيما يخص اكتساب المعرفة عن طريق مسح السوق والعنصر البشري حسب ما هو واضح من قيمة المتوسط الحسابي لهذين المحورين والمقدر بـ 3.33 و3.32 على التوالي، وهذا ناتج عن نقص الأبحاث التي تجريها المؤسسات عن مستقبل السوق حسب ما أظهرته نسبة موافقة المستجوبين على البند رقم (16) التي بلغت 46.3%، كما يعتبر ما تقوم به من مسوحات للمستهلك النهائي قليلة حسب رأي المستجوبين (موافقة أقل من نصف المستجوبين) وهذا بسبب إرتفاع التكاليف.

ولم تظهر المؤسسات محل الدراسة إهتماما كبيرا بجذب عاملين ممن لديهم خبرة في مجال التقنيات المعلوماتية والهندسية وهذا ما أثبتته النتائج على البندين (14) و(15) المعبرين عن ذلك، حيث كانت كل إجابات الأفراد في مجال المحايدة فقد بلغ المتوسط الحسابي لهما 3.25 و 3.34 على التوالي.

كما حظي المحور المتعلق بإتجاهات العاملين بأدنى نسبة موافقة والتي إتجهت نحو خيار محايد كما هو واضح من قيمة المتوسط الحسابي له المقدر بـ 3.20 وانحراف معياري 0.88 دالا على درجة تجانس عالية في الإجابات، حيث إتجهت إجابات المستجوبين على كل البنود الخاصة بهذا المحور نحو خيار محايد، فحسب رأيهم هناك نقص كبير في الإهتمام بإكتساب المعرفة من العاملين وهذا بسبب قلة تشجع العاملين للإلتحاق بالمؤتمرات والجامعات وبالذورات متعددة التقنيات بالدرجة الأولى وهذا ما يتضح من قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند والمقدر بـ 3.14، ونقص تشجيع العاملين لتخصيص الوقت للتفكير في عمل المؤسسة مع محدودية اللقاءات التي يتم إجرائها مع العاملين وهذا حسب ما تبديه قيمة المتوسط الحسابي لهما المقدر بـ 3.18، وأيضا حسب ما يظهر من قيمة المتوسط الحسابي للبند الأول المتعلق بمحاولة المديرين معرفة الشعور الحقيقي للعاملين بخصوص أعمالهم والذي كان عند خيار محايد بمقدار 3.26.

من خلال عرض نتائج إجابات أفراد الدراسة على المحاور الفرعية لعملية اكتساب المعرفة والبنود المتعلقة بها، نلاحظ أن أغلب الإجابات كانت في مجال الخيار محايد، إذ نجد أن محورين من أصل خمس محاور حظيت بالموافقة في حين باقي المحاور كانت إجابات المستجوبين عليها ضمن خيار المحايدة، وبالتالي كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لعملية اكتساب المعرفة في فئة المحايدة بقيمة مقدرة بـ 3.34 مع وجود تركيز عالي في الإجابات حول هذا الخيار حسب ما تدل عليه قيمة الانحراف المعياري 0.71. ومنه يمكن أن نستنتج أن هناك إهتمام متوسط بعملية اكتساب المعرفة على مستوى المؤسسات محل الدراسة، حيث تركز في الحصول على المعرفة بالدرجة الأولى على التقارير المالية نظرا لإمتلاكها لنظام جيد للمعلومات المالية، وبدرجة ثانية على المعلومات حول التغيرات في السوق، إذ تعتمد المؤسسات في رسم سياساتها الداخلية ووضع إستراتيجاتها التطويرية أساسا على التغيرات التي تحدث في السوق فيما يتعلق بإحتياجات ورغبات وتفضيلات الزبائن وتحركات المنافسين. في حين يبقى إعتماؤها على باقي الجوانب المرتبطة بإتجاهات العاملين وجذب العاملين ذوي المهارات والتقنيات العالية والحصول على المعلومات عن طريق مسح السوق محدودا. ونرجع سبب ذلك إلى أن أغلب المؤسسات تشهد حداثة في التوجه نحو تطبيق التقنيات والمفاهيم الجديدة في التسيير وهذا راجع إلى طبيعة الإقتصاد الجزائري في حد ذاته الذي هو في بدايات نموه.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بنود عملية نشر المعرفة

تعتبر نشر المعرفة عملية جوهرية في إدارة المعرفة، فلا يكفي اكتساب المعرفة بل يجب نشرها في أوساط الأفراد حتى تتم الاستفادة منها، وقد تألفت هذه العملية من 17 بند موزعة بين خمس محاور فرعية هي: حرية نشر المعلومات التسويقية، نشر المعرفة عن العمل، استخدام تقنيات متخصصة لنشر المعرفة، استخدام التكنولوجيا لنشر المعرفة واستخدام الإتصالات المكتوبة.

الجدول رقم (25): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول البنود المتعلقة بعملية نشر المعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					محتوى البند	الرقم
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافقا تماما		
0.91	3.36	259	9	34	86	114	16	n_i يخصص العاملون في التسويق أغلب وقتهم لمناقشة احتياجات الزبائن المستقبلية مع العاملون في الأقسام الفنية	18
		100	3.5	13.1	33.2	44.0	6.2		
0.89	3.39	259	8	35	77	125	14	n_i عندما يحتاج العاملون في المؤسسة إلى معلومات عن القضايا التسويقية، فهم يعرفون بالضبط ممن يطلبونها	19
		100	3.1	13.5	29.7	48.3	5.4		
0.96	3.29	259	13	34	96	96	20	n_i هناك لقاءات منتظمة بين الأقسام لمناقشة اتجاهات السوق ومدى تطورها	20
		100	5.0	13.1	37.1	37.1	7.7		
0.96	3.30	259	11	39	93	94	22	n_i تحتفظ المؤسسة بقاعدة بيانات عن الزبائن ومن السهل على العاملين الوصول إليها	21
		100	4.2	15.1	35.9	36.3	8.5		
1.00	3.21	259	15	47	82	98	17	n_i يتم نشر المعلومات عن مدى رضا الزبائن لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة وبشكل منتظم	22
		100	5.8	18.1	31.7	37.8	6.6		
0.76	3.31	حرية نشر المعلومات التسويقية							
0.90	3.52	259	4	30	83	110	32	n_i يسهل مكان العمل للعاملين التحدث مع بعضهم البعض	23
		100	1.5	11.6	32.0	42.5	12.4		
0.92	3.39	259	13	25	84	121	16	n_i تشجع المؤسسة العاملين على الإهتمام بالعمل معا لحل المشاكل	24
		100	5.0	9.7	32.4	46.7	6.2		
0.95	3.33	259	10	43	75	114	17	n_i غالبا ما تقوم المؤسسة بمراجعة حالات النجاح وحالات الإخفاق التي حصلت وتحصل في العمل	25
		100	3.9	16.6	29.0	44.0	6.6		
0.81	3.42	نشر المعرفة عن العمل							
0.92	3.31	259	6	47	81	109	16	n_i كثيرا ما تستخدم المؤسسة تقنيات مثل حلقات الجودة	26
		100	2.3	18.1	31.3	42.1	6.2		
0.92	3.47	259	4	39	74	114	28	n_i تشجع المؤسسة بقوة التوجيه والتدريب	27

		100	1.5	15.1	28.6	44.0	10.8	%		
0.89	3.4	259	8	30	89	115	17	n_i	غالباً ما تقوم المؤسسة بتسجيل الملاحظات عن حالات النجاح والفشل في المنتجات والعمليات	28
		100	3.1	11.6	34.4	44.4	6.6	%		
0.76	3.40	استخدام تقنيات متخصصة لنشر المعرفة								
0.91	3.39	259	3	45	80	109	22	n_i	تمتلك المؤسسة شبكة داخلية لتقاسم المعلومات حول المنتجات والعمليات	29
		100	1.2	17.4	30.9	42.1	8.5	%		
0.91	3.69	259	3	24	69	116	47	n_i	تمتلك المؤسسة موقع على شبكة الأنترنت لتزويد الزبائن بمعلومات حول منتجاتها	30
		100	1.2	9.3	26.6	44.8	18.1	%		
0.95	3.53	259	6	35	64	122	32	n_i	تقوم المؤسسة بالتواصل عن بعد بعمالها وزبائنها	31
		100	2.3	13.5	24.7	47.1	12.4	%		
0.77	3.54	استخدام التكنولوجيا لنشر المعرفة								
0.94	3.43	259	10	28	84	113	24	n_i	يتم توزيع عدد كبير من التقارير المكتوبة في المؤسسة	32
		100	3.9	10.8	32.4	43.6	9.3	%		
0.96	3.28	259	8	51	80	101	19	n_i	كثيراً ما يتم تحديث كتيبات السياسات والإجراءات داخل المؤسسة	33
		100	3.1	19.7	30.9	39.0	7.3	%		
0.92	3.42	259	11	24	88	115	21	n_i	تقوم المؤسسة بتوزيع الوثائق بشكل دوري (مثال ذلك: التقارير ونشرات الأخبار) حول أعمالها للأطراف ذات المصلحة	34
		100	4.2	9.3	34.0	44.4	8.1	%		
0.80	3.38	إستخدام الإتصالات المكتوبة								
0.67	3.40	نشر المعرفة								

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

يظهر الجدول رقم (25) نتائج درجة موافقة أفراد الدراسة على عملية نشر المعرفة ومحاورها الفرعية، حيث أوضحت النتائج أنه يتم الإعتماد في نشر المعرفة بالدرجة الأولى على التكنولوجيا، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.54 مع درجة تجانس عالية في الإجابات بانحراف معياري قدره 0.77، حيث تعتمد المؤسسات محل الدراسة بشكل كبير على المواقع الإلكترونية لنشر المعرفة وهذا ما دلت عليه نسبة الموافقة على البند الثلاثين ضمن هذا المحور التي بلغت ما يقارب 64%، كما حظي هذا البند بأعلى قيمة للمتوسط الحسابي ضمن كل البنود المتعلقة بعملية نشر المعرفة الذي بلغ 3.69 وانحراف معياري 0.91 دالا بذلك على تركيز إجابات أفراد الدراسة حول الموافقة على إمتلاك موقع على شبكة الأنترنت لتزويد الزبائن بمعلومات حول المنتجات، مما يمكن من التواصل عن بعد بالزبائن حيث أبدى المستجوبين موافقتهم أيضاً بخصوص هذا البند بنسبة 59.5% ومتوسط حسابي يقدر بـ 3.53 وهو عند خيار موافق، بينما يرى المستجوبين أن مؤسساتهم تمتلك شبكة الأنترنت لكن لا يتم من خلالها تقاسم المعلومات بشكل فعال وهذا ما أظهرته قيمة المتوسط الحسابي 0.39 المنحصرة في مجال خيار محايد.

من جهة أخرى حظي محور نشر المعرفة عن العمل بالموافقة استنادا إلى قيمة متوسطه الحسابي المقدرة بـ 3.42 مع تجانس الإجابات بانحراف معياري 0.81، ويعود سبب نشر المعرفة عن العمل بالأساس إلى المحادثات اليومية التي تتم بين العاملين نتيجة لسهولة التواصل بينهم في مكان العمل، مما يمكنهم من تبادل المعارف والمستجدات المتعلقة بالعمل وقد دلت قيمة المتوسط الحسابي للبند رقم (23) على ذلك والمقدرة بـ 3.52، في حين كانت درجة الموافقة على البندين (24) المتعلق بتشجيع العاملين على العمل معاً لحل المشاكل و(25) الخاص بمراجعة حالات النجاح وحالات الإخفاق التي حصلت وتحصل في العمل، ضمن مجال خيار المحايدة بمتوسطين حسابيين 3.39 و 3.33 على التوالي، وهذا يدل على أن نشر المعرفة عن العمل تتم بطريقة غير رسمية أكثر من الطريقة الرسمية نظراً لدلالة النتائج التي تبين أن المؤسسات محل الدراسة لا تولي إهتماماً كبيراً بالعمل الجماعي أو العمل على المراجعة المستمرة لنتائج القرارات المتخذة وإعلام العاملين بها.

كما أظهرت النتائج أنه يتم استخدام التقنيات المتخصصة لنشر المعرفة بين أوساط العاملين فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.4 عند خيار موافق، وينصب التركيز أكثر على التوجيه والتدريب، حسب رأي المستجوبين أغلب الإطارات استفادوا من عدة دورات تدريبية خارجية و/أو داخلية، أما بالنسبة لإستخدام تقنيات خاصة لنشر المعرفة كحلقات الجودة وإستخدام سجلات أو قوائم لتثبيت حالات النجاح والفشل في المنتجات والعمليات فكان الإهتمام بها قليل، إذ إنحصرت قيمة المتوسط الحسابي لهذين البندين في مجال المحايدة.

كما أظهرت النتائج أيضاً أن هناك إهتمام أقل من طرف المؤسسات بنشر المعرفة من خلال استخدام الإتصالات المكتوبة، حسب ما هو واضح من قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور والمقدرة بـ 3.38، فعلى الرغم من توزيع المؤسسات لعدد كبير من التقارير المكتوبة والوثائق المتعلقة خصوصاً بالتعليمات حسب ما تشير إليه نسبة الموافقة التي تفوق نصف عدد المستجوبين في حين هناك بطء في تحديث كتيبات السياسات والإجراءات داخل المؤسسات حسب قيمة المتوسط الحسابي للبند رقم (33) المقدرة بـ 3.28 عند خيار محايد.

كما تشير النتائج أن هناك محدودية نشر المعلومات التسويقية حسب ما دلّ عليه المتوسط الحسابي لهذا المحور المقدر بـ 3.31 والذي يدل على خيار محايد، وقد كانت درجة الموافقة على كل بنوده منحصرة في نفس مجال الموافقة مع وجود بعض التباين بينها في قيم المتوسط الحسابي الذي تراوح بين 3.21 و 3.39، فحسب رأي المستجوبين كل المعلومات التسويقية موجودة على مستوى مصلحة (قسم) التسويق الذي يعنى بجمع المعلومات حول السوق والزبائن والمنافسين لكن لا يتم نشرها على باقي الأقسام والمستويات الإدارية إلا في حدود ضيقة لأنها تعتبر معلومات إستراتيجية تخص مستقبل المؤسسة وبالتالي يتم توفيرها لمن يحتاجها فقط.

من خلال عرض نتائج إجابات أفراد الدراسة على المحاور الفرعية لعملية نشر المعرفة والبنود المتعلقة بها، نلاحظ أن أغلب الإجابات كانت في مجال الموافقة، إذ نجد أن ثلاث محاور من أصل خمس محاور حظيت بالموافقة في حين باقي المحورين كانت إجابات المستجوبين عليهما ضمن خيار المحايدة، وبالتالي كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لعملية نشر المعرفة في فئة الموافقة بقيمة مقدرة بـ 3.40 مع وجود تركيز عالي في الإجابات حول هذا الخيار حسب ما تدل عليه قيمة الانحراف المعياري 0.67. ومنه يمكن أن نستنتج أن هناك إهتمام بعملية نشر المعرفة على مستوى المؤسسات محل الدراسة، حيث تركز في نشر المعرفة بالدرجة الأولى على إستخدام التكنولوجيا من خلال مواقعها الإلكترونية ومنصات التواصل الإجتماعي والتي توفر عن طريقها كل المعلومات المتعلقة بالمنتجات وغيرها، وبدرجة ثانية نشر المعرفة عن العمل، وما ساعد على ذلك هو كثافة الإتصالات بين العمال في مكان العمل، وبدرجة ثالثة على إستخدام تقنيات متخصصة لنشر المعرفة تركز أساسا على قوة التوجيه والتدريب. في حين يبقى إعتقادها على باقي الجوانب المرتبطة بإستخدام الإتصالات المكتوبة وحرية نشر المعلومات التسويقية محدودا. هذا فيما يتعلق بنتائج عملية نشر المعرفة فماذا عن نتائج عملية الإستجابة للمعرفة؟.

المطلب الثالث: عرض وتحليل بنود عملية الإستجابة للمعرفة

تعتبر عملية الإستجابة للمعرفة هي المرحلة المعبرة عن التطبيق، ولمعرفة فيما إذا كانت هناك استجابة للمعرفة في مجتمع الدراسة تم تخصيص 19 بند موزعة بين خمس محاور فرعية هي: الإستجابة للزيائن، تطوير وظيفة التسويق، الإستجابة للتكنولوجيا، الإستجابة للمنافسين ومحور المرونة وإستغلال الفرص. ونعرض من خلال الجدول الموالي درجة موافقة أفراد الدراسة على عملية الإستجابة للمعرفة.

الجدول رقم (26): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول البنود المتعلقة بعملية الإستجابة للمعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					محتوى البند	الرقم
			غير موافق تماما	غير موافق	متوسط	موافق	موافق تماما		
0.89	3.60	259	8	15	81	123	32	تستجيب المؤسسة على الفور حال معرفتها بعدم رضا الزبائن عن جودة السلعة أو الخدمة	35
		100	3.1	5.8	31.3	47.5	12.4		
0.86	3.60	259	5	21	76	127	30	عادة ما تستجيب المؤسسة للتغيرات في احتياجات الزبائن بالنسبة للسلعة أو الخدمة	36
		100	1.9	8.1	29.3	49.0	11.6		
0.89	3.59	259	6	23	73	127	30	عندما تعرف المؤسسة برغبة الزبون في تعديل السلعة (الخدمة) تقوم الأقسام بجهود مشتركة لتحقيق ذلك	37
		100	2.3	8.9	28.2	49.0	11.6		

0.91	3.57	259	5	24	83	111	36	n_i	تستجيب المؤسسة بسرعة لشكاوى الزبائن	38
		100	1.9	9.3	32.0	42.9	13.9	%		
0.91	3.39	259	7	36	86	109	21	n_i	تستجيب المؤسسة بسرعة لإهتمامات العاملين	39
		100	2.7	13.9	33.2	42.1	8.1	%		
0.73	3.55	الإستجابة للزبائن								
0.95	3.45	259	9	33	72	121	24	n_i	عادة بحوث السوق والتقنيات المتطورة هي التي تقود اتجاه عمل المؤسسة	40
		100	3.5	12.7	27.8	46.7	9.3	%		
0.90	3.47	259	7	29	80	120	23	n_i	تبدو المؤسسة قادرة على تنفيذ خطط تسويقية على نحو فعال	41
		100	2.7	11.2	30.9	46.3	8.9	%		
0.92	3.54	259	7	28	70	125	29	n_i	كثيرا ما تبحث المؤسسة عن طرق لتحسين كفاءة تكاليف أنشطة البيع والترويج	42
		100	2.7	10.8	27.0	48.3	11.2	%		
0.80	3.49	تطوير وظيفة التسويق								
0.95	3.53	259	8	31	64	126	30	n_i	تحافظ المؤسسة على مسايرة التطور التكنولوجي وتحديد الذي يؤثر على أعمالها	43
		100	3.1	12.0	24.7	48.6	11.6	%		
0.96	3.43	259	10	35	72	118	24	n_i	هناك تداول سريع للمعلومات حول التطورات التكنولوجية التي قد تؤثر على عمل المؤسسة	44
		100	3.9	13.5	27.8	45.6	9.3	%		
0.95	3.47	259	7	36	73	114	29	n_i	تراجع المؤسسة بشكل دوري التأثير المحتمل للتغيرات التكنولوجية على زبائنها	45
		100	2.7	13.9	28.2	44.0	11.2	%		
0.93	3.40	259	7	41	71	122	18	n_i	المؤسسة سريعة في اتخاذ القرار بشأن كيفية الاستجابة للتغيرات التكنولوجية	46
		100	2.7	15.8	27.4	47.1	6.9	%		
0.83	3.48	الاستجابة للتكنولوجيا								
0.94	3.39	259	5	45	76	110	23	n_i	تعرف المؤسسة وفي جميع أجزائها عن كل شيء هام يحصل للمنافس وبسرعة	47
		100	1.9	17.4	29.3	42.5	8.9	%		
0.92	3.44	259	6	36	76	118	23	n_i	تمتاز المؤسسة بالسرعة في اعداد الاستراتيجيات اللازمة للإستجابة للتغيرات الهامة في هياكل أسعار المنافسين	48
		100	2.3	13.9	29.3	45.6	8.9	%		
0.89	3.59	259	6	23	72	127	31	n_i	إذا قام المنافس الرئيسي للمؤسسة بجملة مركزة يستهدف فيها زبائنها، فإن المؤسسة تقوم باستجابة فورية لمواجهتها	49
		100	2.3	8.9	27.8	49.0	12.0	%		
0.87	3.48	259	4	30	87	113	25	n_i	تعرف جميع أجزاء المؤسسة وبسرعة عندما يحصل شيء هام لزبون المؤسسة الرئيسي	50
		100	1.5	11.6	33.6	43.6	9.7	%		
0.77	3.48	الاستجابة للمنافسين								
0.84	3.31	259	4	43	88	116	8	n_i	غالبا ما تقوم المؤسسة بتغيير إجراءات العمل	51
		100	1.5	16.6	34.0	44.8	3.1	%		
0.92	3.26	259	6	56	72	115	10	n_i	كثيرا ما تقوم المؤسسة بتغيير استراتيجياتها الفنية (التقنية)	52
		100	2.3	21.6	27.8	44.4	3.9	%		
0.97	3.23	259	13	47	78	109	12	n_i	غالبا ما تقوم المؤسسة بتغيير مجموعة السلع	53

		100	5.1	18.1	30.1	42.1	4.6	%	والخدمات التي تعرضها	
0.96	3.27	259	12	44	78	112	13	n_i	كثيرا ما تقوم المؤسسة بتغيير استراتيجياتها التسويقية	54
		100	4.6	17.0	30.1	43.2	5.1	%		
0.80	3.27	المرونة واستغلال الفرص								
0.68	3.45	الاستجابة للمعرفة								

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

تشير نتائج الجدول رقم (26) إلى درجة إجابة أفراد الدراسة على عملية الإستجابة للمعرفة ومحاورها الفرعة، حيث تظهر النتائج أن هناك إهتمام كبير بعملية الإستجابة للمعرفة حسب ما تظهره قيمة المتوسطات الحسابية لمحاورها الفرعية، فقد حظي المحور المتعلق بالإستجابة للزبائن بأكبر قيمة للمتوسط الحسابي والمقدرة بـ 3.55 وبانحراف معياري 0.73 يدل على درجة تجانس عالية في الإجابات وتركزها عند خيار الموافقة، وهذا ما يثبت أن هناك إهتمام كبير بالزبائن فهم يعتبرونه الركيزة الأساسية التي تتمحور حولها كل عملياتهم وأنشطتهم ما أدى إلى سرعة كبيرة في الإستجابة لحاجات الزبائن ورغباتهم وللتغيرات في أذواقهم وشكاويهم من أجل الوصول إلى إرضائهم حسب ما تظهره نسب الموافقة على البنود رقم (35)، (36)، (37)، (38) والتي تقارب 60% وبقيم متوسطات حسابية 3.60، 3.59، 3.57 على التوالي، في حين كانت هناك موافقة بدرجة متوسطة على سرعة الإستجابة لإهتمامات العاملين وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.38 للبند رقم (39).

كما كانت هناك موافقة من طرف المستجوبين على الإهتمام بتطوير وظيفة التسويق من خلال البحث عن طرق لتحسين كفاءة تكاليف أنشطة البيع والترويج، العمل على تنفيذ الخطط التسويقية على نحو فعال بالإضافة إلى القيام ببحوث التسويق والإستعانة بالتقنيات المتطورة في ذلك، فقد قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور بـ 3.49 وبانحراف معياري 0.80 دالا على تركيز إجابات أفراد الدراسة حول خيار الموافقة.

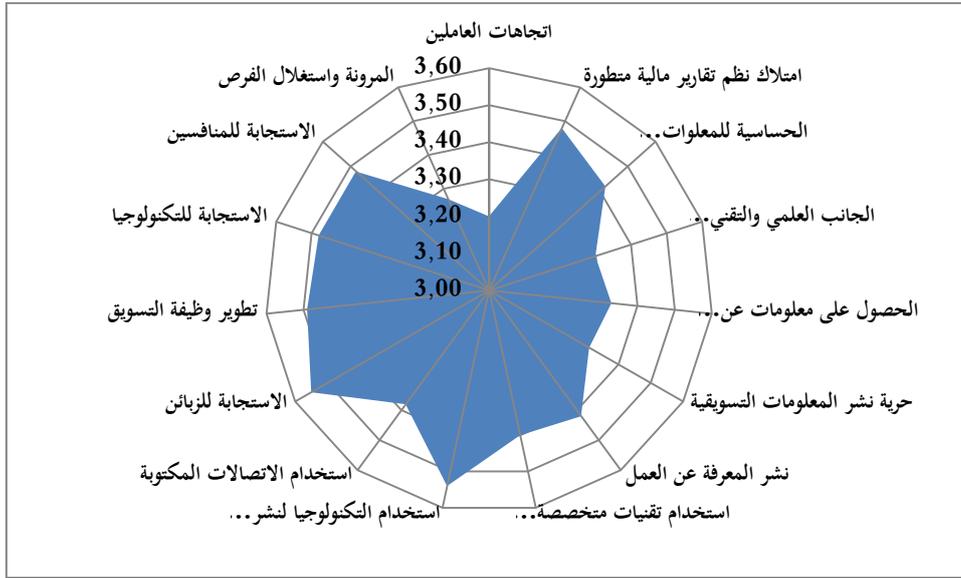
من جهة أخرى تبين من نتائج الإجابات لأفراد الدراسة أن هناك موافقة على الإستجابة للمنافسة والتكنولوجيا فقد جاءت قيمة المتوسط الحسابي للمحورين متساوية بقيمة 3.48، بإعتبار أن الإستجابة للتكنولوجيا هي إحدى طرق الإستجابة للمنافسة، وتتركز هذه الإستجابة في مواجهة حملات إستهداف الزبائن من طرف المنافسين الرئيسيين، حيث عرف هذا البند نسبة موافقة قدرها 61% بمتوسط حسابي 3.59 وهي أعلى قيمة له ضمن بنود هذين المحورين، وسرعة إعداد الإستراتيجيات اللازمة للإستجابة للتغيرات الهامة في هياكل أسعار المنافسين- فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البند 3.44 دالة على الموافقة، ومسايرة التطور التكنولوجي مع القيام بمراجعة دورية للتأثير المحتمل للتغيرات التكنولوجية على الزبائن وقد كانت درجة الموافقة على هذه البنود وكل البنود الأخرى المتعلقة بالإستجابة للتكنولوجيا ضمن مجال الموافقة وبقيمة متوسط حسابي محصورة بين 3.40 و3.53.

في حين حظي المحور الأخير المتعلق بالمرونة وإستغلال الفرص بأدنى قيمة للمتوسط الحسابي والمقدرة بـ 3.27 دالا بذلك على أن هناك موافقة متوسطة من طرف المستجوبين فيما يتعلق بإحداث التغييرات في إجراءات العمل، الاستراتيجيات والمنتجات، حسب ما دل عليه المتوسط الحساب لبنود هذا المحور والتي تراوحت قيمتها ما بين 3.23 و 3.31.

من خلال عرض نتائج إجابات أفراد الدراسة على المحاور الفرعية لعملية الإستجابة للمعرفة والبنود المتعلقة بها، نلاحظ أن أغلب الإجابات كانت في مجال الموافقة، إذ نجد أن أربع محاور من أصل خمس محاور حظيت بالموافقة في حين محور واحد فقط كانت إجابات المستجوبين عليه ضمن خيار المحايدة، وبالتالي كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لعملية الإستجابة للمعرفة في فئة الموافقة بقيمة مقدرة بـ 3.45 مع وجود تركيز عالي في الإجابات حول هذا الخيار حسب ما تدل عليه قيمة الإنحراف المعياري 0.68. ومنه يمكن أن نستنتج أن هناك إهتمام ملحوظ بعملية الإستجابة للمعرفة على مستوى المؤسسات محل الدراسة، حيث تركز بالدرجة الأولى على الإستجابة للزبائن، وبدرجة ثانية على تطوير وظيفة التسويق والإستجابة للمنافسين والتكنولوجيا لأنها تعتبر أن هذه العناصر الأربعة هي أساس البقاء وسر التميز ووسيلة للنمو، في حين لا تتميز بمرونة كبيرة للتغيرات واستغلال الفرص لأنها لا تحدث التغييرات اللازمة.

من خلال تحليل نتائج الجداول رقم (24)، (25)، (26)، نجد أن هناك إختلاف في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، نظرا للتباين في قيم متوسطاتها الحسابية الناتج عن إختلاف إتجاهات الإجابات حول محاور كل عملية من العمليات الثلاثة، ولتحديد إتجاهات إجابات الأفراد حول المحاور التي تم التركيز عليها أكثر في كل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة وإظهار الأهمية النسبية لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة وترتيبها بشكل أفضل نوضح وفقا للشكل والجدول الموالي ذلك.

الشكل رقم (36): اتجاهات الإجابات حول محاور عمليات إدارة المعرفة



المصدر: اعداد الطلبة اعتمادا على برنامج Excel.

يتضح لنا من الشكل أن إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تركز على الإستجابة للزبائن بالدرجة الأولى ومن ثم استخدام التكنولوجيا لنشر المعرفة ثم يليها تطوير وظيفة التسويق، كما تعتمد على الإستجابة للتكنولوجيا والمنافسين وأخيرا امتلاك تقارير مالية متطورة. ويظهر من الشكل أن أغلب محاور الإستجابة للمعرفة هي التي حظيت بأكبر موافقة.

وللتعرف بدقة على ترتيب مراحل إدارة المعرفة تبعا لأهميتها النسبية ندرج الجدول الموالي.

الجدول رقم (27): ترتيب عمليات إدارة المعرفة حسب أهميتها النسبية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية (%)	الترتيب
اكتساب المعرفة	3.34	0.71	66.8	الثالث
نشر المعرفة	3.40	0.67	68	الثاني
الإستجابة للمعرفة	3.45	0.68	69	الأول
إدارة المعرفة	3.40	0.64	/	/

المصدر: اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS لبيانات الدراسة.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن عملية الإستجابة للمعرفة احتلت المرتبة الأولى بأهمية نسبية قدرها 69%، ثم تلتها عملية نشر المعرفة بأهمية نسبية قدرها 68% وجاءت عملية إكتساب المعرفة في المرتبة الثالثة والأخيرة، ومنه نستنتج أن هناك إهتمام من طرف المؤسسات محل الدراسة بالإستجابة للمعرفة خاصة في ما يتعلق بالإستجابة للزبائن

بالدرجة الأولى لتأتي بعدها عملية نشر المعرفة في الدرجة الثانية من خلال التركيز على استخدام التكنولوجيا، في حين تلقى عملية اكتساب المعرفة إهتماماً أقل ويتم فيها التركيز أكثر على إمتلاك نظم تقارير مالية متطورة.

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج أداء المؤسسة

من أجل عرض وتحليل النتائج الخاصة بأداء المؤسسة نقوم بتقسيم هذا الأخير إلى جزأين: الجزء الأول متعلق بالأداء المالي (المنظور المالي) والجزء الثاني متعلق بالأداء غير المالي (منظورات الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم والنمو)، نظراً لإختلاف طبيعة البيانات في كلاهما، فالأول عبارة عن مؤشرات مالية في حين الجزء الثاني من الأداء (الأداء غير المالي) عبارة عن نتائج إجابات الأفراد على بنوده.

المطلب الأول: عرض وتحليل مؤشرات المنظور المالي

تتمثل مؤشرات المنظور المالي في العائد على الإستثمار، معدل نمو المبيعات، العائد على المبيعات والعائد على الأصول والتي يتم عرض تطورها خلال الفترة القياسية من 2012 إلى 2016 وفقاً للجدول الآتي:

الجدول رقم (28): المؤشرات المالية خلال الفترة (2012 - 2016)

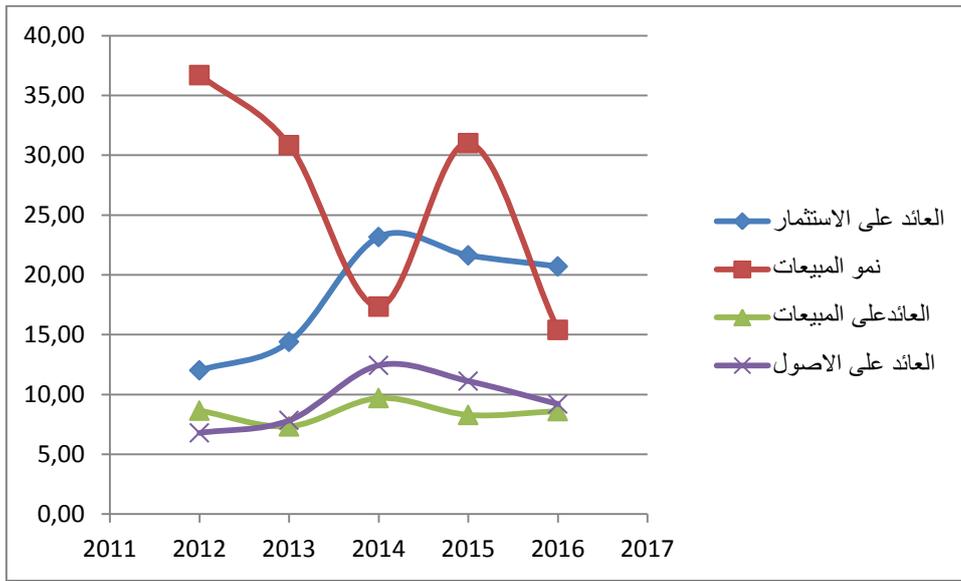
المتوسط الحسابي	2016	2015	2014	2013	2012	السنوات المؤشرات* (%)
18.39	20.71	21.63	23.17	14.41	12.02	العائد على الإستثمار
26.26	15.40	31.01	17.35	30.84	36.7	معدل نمو المبيعات
8.52	8.61	8.29	9.71	7.34	8.65	العائد على المبيعات
9.48	9.21	11.12	12.44	7.84	6.80	العائد على الأصول

المصدر: اعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسات محل الدراسة.

ولتوضيح النسب الواردة في الجدول وإتجاه التطور خلال فترة القياس ندرج الشكل الموالي.

* تمثل متوسط المؤشرات المالية للمؤسسات محل الدراسة، وللإطلاع على المؤشرات المتعلقة بكل مؤسسة انظر الملحق رقم (09).

الشكل رقم (37): تطور المؤشرات المالية للمؤسسات محل الدراسة خلال الفترة (2012 – 2016)



المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على برنامج Exel.

يوضح لنا كل من الجدول رقم (28) والشكل رقم (34) تطور المؤشرات المالية المعبرة عن المنظور المالي خلال خمس سنوات ابتداء من 2012 إلى غاية 2016، حيث نلاحظ أن معدل العائد على الإستثمار الذي يعبر عن الأرباح المحققة من رأس المال المستثمر عرف على العموم خلال فترة 5 سنوات ارتفاعا ففي 2016 بلغ 20.71 % مقارنة بـ 12.02 % عام 2012 رغم ما عرفه من تذبذب في قيمته حيث عرف ارتفاعا مستمرا خلال الثلاث سنوات الأولى ليشهد انخفاضا طفيفا خلال السنتين الأخيرتين، بينما معدل نمو المبيعات تراوح ما بين الإرتفاع والإنخفاض من سنة لأخرى رغم أن الإتجاه العام له يظهر أنه في إنخفاض فقد بلغ أقصى قيمة له في 2012 وهذا بنسبة 36.7 % لتصبح نسبته 15.40 % خلال 2016، حيث يظهر الشكل أن هناك انخفاضا مستمرا في معدل نمو المبيعات خلال الثلاث سنوات الأولى ليعرف ارتفاعا خلال السنة الرابعة 2015 ليشهد في 2016 الإنخفاض مجددا. أما بالنسبة للعائد على المبيعات الذي يعبر عن الأرباح المحققة من المبيعات فقد عرف تغيرا طفيفا في نسبته من سنة لأخرى، فقد كانت نسبته 8.65 % في 2012 وأصبحت 8.61 % في 2016، في حين عرف معدل العائد على الأصول ارتفاعا مستمرا خلال الفترة (2012 – 2014) من 6.80 % إلى 12.44 % لينخفض بعدها خلال السنتين الأخيرتين، لكن لو تقارن نسبته في 2012 و2016 نلاحظ أن هناك ارتفاع من 6.80 % في 2012 إلى 9.21 % في 2016.

أما بالنسبة لقيمة المتوسط الحسابي فقد كانت مقدرة بـ 26.26 كأقصى قيمة خاصة بمعدل نمو المبيعات والذي يدل على بلوغ المبيعات مستويات مرتفعة فقد كانت أكبر قيمة لها 36.7 % لتتخفف قليلا عن هذا المستوى خلال سنتي 2013 و 2015 فيما كانت أدنى قيمة 15.4 % في 2016، وكل هذه النسب تعبر عن المستوى المرتفع

لمتوسط مبيعات المؤسسات محل الدراسة. ثم تأتي قيمة المتوسط الحسابي للعائد على الإستثمار بـ 18.39% لتدل على متوسط نسبة الأرباح المحققة من رؤوس الأموال المستثمرة، أما المتوسط الحسابي للعائد على الأصول قدر بـ 9.48% دالا على متوسط نسبة الأرباح المحققة من الأصول فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعائد على المبيعات 8.52% ولم تنحرف قيم هذا المؤشر عن هذه النسبة كثيرا خلال الفترة القياسية، مما يدل على أن هناك تقارب في الأرباح المحققة من المبيعات خلال الخمس سنوات.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بنود منظور الزبائن

لقياس هذا المنظور تم تخصيص 09 بنود موزعة بين أربع محاور فرعية هي: الإحتفاظ بالزبائن، اكتساب الزبائن، ربحية الزبائن والحصة السوقية. ونعرض من خلال الجدول الموالي درجة موافقة أفراد الدراسة على منظور الزبائن.

الجدول رقم (29): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول البنود المتعلقة بمنظور الزبائن

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					محتوى البند	الرقم	
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافقا تماما			
0.74	3.79	259	2	9	65	147	36	n_i %	غالبًا ما يكرر نفس الزبائن شراء منتجات المؤسسة	55
		100	0.8	3.5	25.1	56.8	13.9			
0.85	3.62	259	3	21	79	123	33	n_i %	المبيعات للزبائن الحاليين في تزايد مستمر	56
		100	1.2	8.1	30.5	47.5	12.7			
0.70	3.71	الإحتفاظ بالزبائن								
0.84	3.63	259	6	14	80	129	30	n_i %	تكتسب المؤسسة باستمرار زبائن جدد	57
		100	2.3	5.4	30.9	49.8	11.6			
0.89	3.54	259	6	24	80	121	28	n_i %	العوائد المحققة من الزبائن الجدد في تزايد مستمر	58
		100	2.3	9.3	30.9	46.7	10.8			
0.87	3.65	259	5	17	79	120	38	n_i %	عدد زبائن المؤسسة في تزايد مستمر	59
		100	1.9	6.6	30.5	46.3	14.7			
0.77	3.60	اكتساب الزبائن								
0.84	3.61	259	1	29	69	131	29	n_i %	تحقق المؤسسة عوائد صافية مرتفعة من مبيعاتها	60
		100	0.4	11.2	26.6	50.6	11.2			
0.91	3.60	259	8	22	64	135	30	n_i %	تلبية المؤسسة حاجات زبائنها في الوقت المحدد	61
		100	3.1	8.5	24.7	52.1	11.6			
0.76	3.60	ربحية الزبائن								

0.83	3.58	259	1	29	73	129	27	n_i	تعرف الحصة السوقية للمؤسسة ارتفاعا مستمرا	62
		100	0.4	11.2	28.2	49.8	10.4	%		
0.89	3.49	259	5	31	79	119	25	n_i	الحصة السوقية للمؤسسة مرتفعة مقارنة بالمنافسين	63
		100	1.9	12.0	30.5	45.9	9.7	%		
0.77	3.54	الحصة السوقية								
0.52	3.61	منظور الزبائن								

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

يظهر الجدول رقم (29) درجة موافقة أفراد الدراسة على منظور الزبائن ومحاوره الفرعية، حيث نلاحظ أن هناك موافقة على كل المحاور الفرعية، وفي مقدمتها محور الإحتفاظ بالزبائن الذي حظي بأعلى قيمة للمتوسط الحسابي المقدر بـ 3.71 وبانحراف معياري 0.70 يدل على درجة تجانس عالية في الإجابات، وهذا يدل على أن أغلب الزبائن يكررون شراء نفس المنتجات من جهة مع زيادة معدلات طلباتهم التي تظهر من خلال زيادة المبيعات حسب ما يظهر من نسبة موافقة المستجوبين التي بلغت 70.7% و 60.2% للبندين رقم (55)، (56) على التوالي فيما كانت قيم متوسطهما الحسابي 3.79 و 3.62 عند خيار موافق.

كما وافق المستجوبين وبالتساوي على محور اكتساب الزبائن ومحور ربحية الزبائن الذي بلغت قيمة متوسطهما الحسابي 3.60، فقد حظيت كل بنود المحورين بالموافقة، حيث نجد أن البند رقم (59) المتعلق بالزيادة المستمرة في عدد الزبائن حظي بأكبر متوسط حسابي مقدر بـ 3.65 ثم يليه البند رقم (57) الخاص بإكتساب الزبائن المحدد بمتوسط حسابي قدره 3.63، فيما قاربت قيمة المتوسط الحسابي للبندين رقم (60) و(61) المتعلقين بتحقيق عوائد صافية مرتفعة من المبيعات وتلبية حاجات الزبائن في الوقت المحدد هذه القيمة والتي قدرت بـ 3.61 و 3.60 على الترتيب دالا بذلك على موافقة المستجوبين على أن مؤسساتهم تحقق ربحية من زبائنهم باستمرار.

فيما كانت قيمة المتوسط الحسابي لمحور الحصة السوقية هي الأخرى ضمن مجال خيار موافق بـ 3.54 وبانحراف معياري قدره 0.77 يدل على تركيز الإجابات ضمن خيار الموافقة، وهذا يدل على أن الحصة السوقية تعرف تحسنا من سنة لأخرى بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للمنافسين حسب نتائج إجابات المستجوبين على البندين (62) و(63) اللذين حظيا بنسبة موافقة مقارنة لـ 60% وبمتوسط حسابي مقدر بـ 3.58 و 3.49 على التوالي.

من خلال عرض نتائج إجابات أفراد الدراسة على المحاور الفرعية لعملية لمنظور الزبائن والبنود المتعلقة بها، نلاحظ أن كل الإجابات كانت في مجال الموافقة، إذ نجد المحاور الأربعة حظيت بالموافقة، وبالتالي كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لمنظور الزبائن في فئة الموافقة بقيمة مقدر بـ 3.61 مع وجود تركيز عالي في الإجابات حول هذا

الخيار حسب ما تدل عليه قيمة الانحراف المعياري 0.52. ومنه يمكن أن نستنتج أن هناك رضا من طرف الزبائن على ما تقدمه المؤسسات والذي ينتج عنه حتما الولاء وينعكس على رغبة الزبائن، وهذا قد يكون ناتجا عن العمل على خلق قيمة للزبائن من خلال جملة الخصائص المتوفرة في المنتجات المقدمة لهم إضافة إلى العمل على الإستجابة الفورية لطلباتهم ورغباتهم، ومحاولة الوصول إلى مثالية الثنائية (جودة، سعر).

المطلب الثالث: عرض وتحليل بنود منظور العمليات الداخلية

لقياس هذا المنظور تم تخصيص 10 بنود موزعة بين ثلاثة محاور فرعية هي: الإبداع، العمليات التشغيلية وخدمات ما بعد البيع. ونبين من خلال الجدول الموالي درجة موافقة أفراد الدراسة على منظور العمليات الداخلية.

الجدول رقم (30): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول البنود المتعلقة بمنظور العمليات الداخلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					محتوى البند	الرقم
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
0.96	3.28	259	12	43	79	110	15	غالبا ما تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة	64
		100	4.6	16.6	30.5	42.5	5.8		
0.91	3.40	259	6	36	88	107	22	تحقق المؤسسة إيرادات مرضية من منتجاتها الجديدة	65
		100	2.3	13.9	34.0	41.3	8.5		
1.00	3.33	259	10	49	69	108	23	تعمل المؤسسة على إطلاق منتجات جديدة أسرع من المنافسين	66
		100	3.9	18.9	26.6	41.7	8.9		
1.02	3.31	259	14	45	67	112	21	هناك تطور في نسبة انفاق المؤسسة على البحث والتطوير	67
		100	5.4	17.4	25.9	43.2	8.1		
0.84	3.33	الإبداع							
0.91	3.51	259	9	24	73	130	23	هناك تقلص في معدل الخطأ في العمليات الإنتاجية	68
		100	3.5	9.3	28.2	50.2	8.9		
0.86	3.53	259	5	25	80	126	23	غالبا ما تنجز العمليات في الوقت المحدد لها	69
		100	1.9	9.7	30.9	48.6	8.9		
0.89	3.60	259	7	22	68	132	30	هناك تحسن في الإنتاجية	70
		100	2.7	8.5	26.3	51.0	11.6		
0.78	3.55	العمليات التشغيلية							
0.90	3.55	259	6	27	72	127	27	هناك انخفاض مستمر في عدد شكاوى الزبائن	71
		100	2.3	10.4	27.8	49.0	10.4		

0.86	3.60	259	6	23	64	142	24	n_i	مدة الاستجابة لشكاوى الزبائن في انخفاض مستمر	72
		100	2.3	8.9	24.7	54.8	9.3	%		
0.93	3.59	259	7	26	66	127	33	n_i	تكاليف معالجة المعيب من المنتجات في انخفاض مستمر	73
		100	2.7	10.0	25.5	49.0	12.7	%		
0.79	3.58	خدمات ما بعد البيع								
0.71	3.47	منظور العمليات الداخلية								

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

يظهر الجدول رقم (30) درجة موافقة أفراد الدراسة على منظور العمليات الداخلية ومحاوره الفرعية، حيث نلاحظ أن هناك موافقة على أغلب المحاور، وفي مقدمتها محور خدمات ما بعد البيع الذي حظي بأعلى قيمة للمتوسط الحسابي المقدرة بـ 3.59 وانحراف معياري 0.79 يدل على درجة تجانس عالية في الإجابات، وهذا نتيجة لموافقة المستجوبين على كل بنود هذا المحور حيث حظي البند رقم (72) الخاص بالإنخفاض المستمر لمدة الإستجابة لشكاوى الزبائن بأكبر نسبة موافقة مقدرة بـ 64.1% وأعلى قيمة متوسط حسابي بـ 3.60 ثم يليه البند رقم (73) المتعلق بوجود انخفاض مستمر في تكاليف معالجة المعيب من المنتجات بنسبة موافقة مقدرة بـ 61.7% ومتوسط حسابي 3.59، ثم يليه البند رقم (71) الخاص بإنخفاض عدد شكاوى الزبائن بنسبة موافقة قدرها 59.4% وبلغت قيمة متوسطه الحسابي 3.55.

كما كانت هناك موافقة من طرف المستجوبين على كل البنود المدرجة لمحور العمليات التشغيلية، وعليه بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 3.55 وانحراف معياري قدره 0.78 دلا بذلك على التجانس في الإجابات، وهذه النتائج تدل عن التحسن في الإنتاجية الناتج عن إنجاز العمليات في وقتها المحدد وتقلص معدل الخطأ أثناء الإنجاز وقد عبرت نتائج الإجابة عن البنود رقم (68)، (69)، و(70) عن ذلك من خلال نسب الموافقة عليها التي فاقت 50% وقيم متوسطاتها الحسابية المقدرة بـ 3.51، 3.53 و 3.60 على التوالي التي تنتمي لمجال الموافقة.

أما محور الإبداع فقد قدرت قيمة متوسطه الحسابي بـ 3.33 وهو عند خيار محايد، وجاءت أغلب قيم المتوسطات الحسابية لبنود هذا المحور عند نفس الخيار - محايد- ما عدا البند رقم (65) الذي يقع متوسطه الحسابي في مجال خيار الموافقة بقيمة 3.40 معبرا عن تحقيق إيرادات مرضية من المنتجات الجديدة والذي يفسر من وجهين كون أنها حققت نسبة مبيعات مرضية من المنتجات الجديدة وتكاليف إنتاجها كانت مقبولة.

من خلال عرض نتائج إجابات أفراد الدراسة على المحاور الفرعية لمنظور العمليات الداخلية والبنود المتعلقة بها، نلاحظ أن أغلب الإجابات كانت في مجال الموافقة، إذ نجد محورين من أصل ثلاثة حظيت بالموافقة، وبالتالي كانت

قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لمنظور العمليات الداخلية في فئة الموافقة بقيمة مقدرة بـ 3.47 مع وجود تركيز عالي في الإجابات حول هذا الخيار حسب ما تدل عليه قيمة الانحراف المعياري 0.71. ومنه يمكن أن نستنتج أن هناك إهتمام بالعمليات التشغيلية التي تعكس كفاءة التنفيذ، وخدمات ما بعد البيع التي تضيف قيمة للزبون المتحصل على المنتج، لكن تفتقد المؤسسات للدورة الإبداعية التي تعد نقطة الإنطلاق لخلق سلسلة القيمة في منظور العمليات الداخلية، فهي لا تولي إهتماماً بالإنفاق على البحث والتطوير ما يفقدها ميزة تطوير وتصميم منتجات جديدة وبالنتيجة تفقد عوائد مالية في الأجل المتوسط والطويل والذي تظهر آثاره على مؤشرات الأداء المالي للمؤسسات.

المطلب الرابع: عرض وتحليل بنود منظور التعلم والنمو

خصص 16 بند لقياس هذا المنظور والتي وزعت على ثلاث محاور فرعية هي: مهارات الأفراد، نظم المعلومات والإجراءات التنظيمية. ويمكن توضيح درجة موافقة أفراد الدراسة على هذا المنظور ومحاوره من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم (31): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول البنود المتعلقة بمنظور التعلم والنمو

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	درجة الموافقة					محتوى البند	الرقم
			غير موافق تماماً	غير موافق	متوسط	موافق	موافق تماماً		
1.06	3.34	259	15	45	62	110	27	المشاركة في اتخاذ القرارات	74
		100	5.8	17.4	23.9	42.5	10.4		
0.98	3.36	259	11	41	70	116	21	التقدير عند القيام بعمل جيد	75
		100	4.2	15.8	27.0	44.8	8.1		
0.95	3.36	259	10	36	84	107	22	مستوى الدعم المقدم من الإدارة	76
		100	3.9	13.9	32.4	41.3	8.5		
1.05	3.22	259	18	48	70	105	18	تشجيع المبادرات والإبداع	77
		100	6.9	18.5	27.0	40.5	6.9		
0.94	3.45	259	10	31	72	124	22	الحصول على المعلومات الكافية للقيام بالعمل بشكل جيد	78
		100	3.9	12.0	27.8	47.9	8.5		
0.87	3.35	رضا العاملين							
1.04	3.31	259	17	40	67	114	21	نادراً ما يغادر العمال ذوي المهارة والخبرة المؤسسة	79
		100	6.6	15.4	25.9	44.0	8.1		
1.04	3.31	الاحتفاظ بالعاملين							
0.87	3.53	259	5	29	71	131	23	إنتاجية العاملين في تحسن مستمر	80
		100	1.9	11.2	27.4	50.6	8.9		
0.87	3.53	إنتاجية العاملين							
0.78	3.37	مهارات الأفراد							

0.92	3.43	259	7	36	76	118	22	n_i	توفر المؤسسة المعلومات للعاملين في الوقت المناسب	81
		100	2.7	13.9	29.3	45.6	8.5	%		
0.95	3.54	259	6	36	61	124	32	n_i	توجد اتصالات بين مختلف المستويات داخل المؤسسة	82
		100	2.3	13.9	23.6	47.9	12.4	%		
1.00	3.35	259	11	42	76	105	25	n_i	يحصل العاملون في المؤسسة على كل المعلومات الضرورية عن الزبائن	83
		100	4.2	16.2	29.3	40.5	9.7	%		
0.94	3.72	259	8	19	56	131	45	n_i	تتوفر المؤسسة على وسائل لتسهيل الاتصال الداخلي مثل الإنترنت	84
		100	3.1	7.3	21.6	50.6	17.4	%		
1.00	3.34	259	14	42	63	122	18	n_i	توفر المؤسسة فضاءات للنقاش	85
		100	5.4	16.2	24.3	47.1	6.9	%		
0.79	3.47	نظم المعلومات								
0.94	3.35	259	11	37	74	123	14	n_i	يهتم العمال بتقديم الإقتراحات لتحسين عملهم	86
		100	4.2	14.3	28.6	47.5	5.4	%		
0.97	3.33	259	12	40	76	113	18	n_i	تأخذ المؤسسة بالإقتراحات الجديدة التي يقدمها العاملون	87
		100	4.6	15.4	29.3	43.6	6.9	%		
0.95	3.40	259	9	37	75	116	22	n_i	اقتراحات العاملون لها دور في التحسينات والفوائد التي حققتها المؤسسة	88
		100	3.5	14.3	29.0	44.8	8.5	%		
1.15	3.09	259	33	43	68	97	18	n_i	تقدم المؤسسة مكافآت لأصحاب الإقتراحات الجيدة	89
		100	12.7	16.6	26.3	37.5	6.9	%		
0.88	3.29	الاجراءات التنظيمية								
0.74	3.38	منظور التعلم والنمو								

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

يظهر الجدول رقم (31) أعلاه درجة موافقة أفراد الدراسة على المحاور الفرعية لمنظور التعلم والنمو والبنود المعبرة عنها، حيث نجد أن محور نظم المعلومات جاء في المرتبة الأولى من حيث قيمة متوسطه الحسابي المقدر بـ 3.47 التي تدل على موافقة المستجوبين على وجود نظم معلومات جيدة، فهم يرون أن مؤسساتهم تتوفر على وسائل لتسهيل الإتصال الداخلي مثل الأنترنت من خلال نسبة موافقتهم على هذا البند التي بلغت 68% وبمتوسط حسابي مقدر بـ 3.72 دالا بذلك على توفر شبكة داخلية يتبادل من خلالها العاملون مختلف الملفات والمعلومات المتعلقة بالعمل دون الإضطرار إلى التنقل من مكتب لآخر، كما يرى المستجوبين أيضا أنه توجد إتصالات بين مختلف المستويات داخل المؤسسة حتى يتسنى توفير المعلومات للعاملين في الوقت المناسب من أجل القيام بمهامهم، في حين يرون أنه لا يحصل العاملون على كل المعلومات الضرورية عن الزبائن كما لا توفر لهم فضاءات للنقاش فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذين البندين مقدر بـ 3.35 و 3.34 على التوالي عند خيار محايد.

أما محور مهارات الأفراد فقد قدرت قيمة متوسطه الحسابي بـ 3.37 وهو عند خيار محايد، ويتكون هذا المحور من محور فرعي أساسي رضا العاملين ومحورين ثانويين هما إنتاجية العاملين والإحتفاظ بالعاملين (خصص لكل منهما بند واحد)، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لرضا العاملين بـ 3.35 وانحراف معياري قدره 0.87 دالا بذلك أن أغلب الإجابات على بنود المحور تركزت في نفس مجال الخيار محايد، فقد كانت قيم المتوسطات الحسابية للبنود (74)، (75)، (76) و(77) محصورة بين 3.22 و 3.36 معبرة بذلك على أنه توجد موافقة متوسطة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، تقديرهم عند القيام بعمل جيد، تقديم الدعم لهم وتشجيعهم على المبادرة والإبداع. في حين كانت درجة الموافقة على البند الأخير ضمن محور رضا العاملين رقم (78) المتعلق بالحصول على المعلومات الكافية للقيام بالعمل بشكل جيد عند خيار موافق بمتوسط حسابي قدره 3.45.

وتجدر الإشارة هنا أن إنخفاض مستويات رضا العاملين له تأثير على معدلات الإحتفاظ بالعاملين، فعادة العاملين خاصة ذوي المهارة والخبرة يغادرون المؤسسات التي يعملون بها في حالة عدم رضاهم لأنهم يمتلكون قدرات تمكنهم من العمل في مناصب ومؤسسات أخرى أفضل، وقد دلّ المتوسط الحسابي لهذا البند والمقارب لقيمة المحور المتعلق برضا العاملين على ذلك فقد قدرت قيمته بـ 3.31. أما قيمة المتوسط الحسابي للبند رقم (80) المعبر عن إنتاجية العاملين قدرت بـ 3.54 وهي عند خيار موافق.

كما بينت النتائج أن محور الإجراءات التنظيمية حظي بأدنى موافقة ضمن محاور منظور التعلم والنمو بمتوسط حسابي قدره 3.29، وهذا نتيجة لإنحصار درجة موافقة المستجوبين ضمن مجال خيار المحايدة على أغلب البنود، فباستثناء البند رقم (88) الخاص بدور إقتراحات العاملين في التحسينات والفوائد التي حققتها مؤسساتهم الذي كانت قيمة متوسط الحسابي 3.40 معبرة عن الموافقة، كانت قيم المتوسطات الحسابية لباقي البنود (86)، (87) و(89) محصورة بين 3.09 و 3.35 عند خيار محايد، وهذا يدل على أن هناك إهتمام ضعيف من طرف العاملين بتقديم الإقتراحات لتحسين عملهم نتيجة لعدم إهتمام المؤسسة بالإقتراحات الجديدة التي يقدمها العاملون وعدم السعي لتطبيقها، إضافة إلى قلة المكافآت الممنوحة لأصحاب الإقتراحات الجيدة زيادة على ذلك نرجع السبب أيضا الى عدم الشعور بالرضا.

من خلال عرض نتائج إجابات أفراد الدراسة على المحاور الفرعية لمنظور التعلم والنمو والبنود المتعلقة بها، نلاحظ أن أغلب الإجابات كانت في مجال محايد، إذ نجد محورين من أصل ثلاثة كان متوسطها الحسابي ضمن مجال خيار محايد، وبالتالي كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لمنظور التعلم والنمو في فئة المحايدة بقيمة مقدرة بـ 3.38 مع وجود تركز عالي في الإجابات حول هذا الخيار حسب ما تدل عليه قيمة الإنحراف المعياري 0.74. ومنه يمكن أن

نستنتج أنه على الرغم من توفر نظم المعلومات إلا أنّ ذلك لن يساهم بشكل فعال في التعلم والنمو ما لم تتوفر الجوانب الأخرى التي هي على قدر كبير من الأهمية والمرتكزة أساساً على توليد الشعور لدى العاملين بأنهم جزء من مؤسستهم وأنهم أهم مفاتيح نجاحها من خلال تحفيزهم وإشراكهم في إتخاذ القرارات والأخذ بإقتراحاتهم، وكل هذه الإجراءات تعد ركائز تحقيق رضا العاملين الذي ينعكس على سرعة الإستجابة وخدمة الزبائن، الجودة والإنتاجية وانخفاض معدلات دوران العمال والتي ستؤثر على باقي المنظورات وبالتالي على أداء المؤسسة ككل.

خلاصة الفصل

- من خلال ما تم التطرق إليه من عرض وتحليل لنتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالمقابلات، أبعاد ثقافة المؤسسة، عمليات إدارة المعرفة ومنظورات أداء المؤسسة، نستنتج ما يلي:
- تعتبر إدارة المعرفة من خلال مختلف عملياتها من اكتساب للمعرفة ونشرها والإستجابة لها أحد المداخل لتحسين أداء المؤسسات الإقتصادية، رغم أنه لا تتم إدارة المعرفة بطريقة منظمة ومهيكله حسب نتائج تحليل المقابلات؛
 - الثقافة السائدة في مجتمع الدراسة هي مزيج من الثقافات الأربعة (القبيلة، الابداع، السوق والهرمية) غير أن كل من ثقافة السوق والثقافة الهرمية هي الغالبة حسب نتائج تحليل ثقافة المؤسسة؛
 - وجود إلتزام متوسط بممارسات إدارة المعرفة، حيث أسفرت نتائج تحليل عمليات إدارة المعرفة على قيام المؤسسات محل الدراسة بإكتساب المعرفة، نشرها واستخدامها لكنها لم ترقى بممارساتها للمستوى المطلوب؛
 - أظهرت نتائج عرض وتحليل المؤشرات المالية أن الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة متذبذب ومتباين خلال الفترة القياسية مع وجود انخفاض في قيم المؤشرات المالية خلال السنتين الأخيرتين؛
 - تتصف المؤسسات محل الدراسة بأداء متوسط، حيث تظهر نتائج التحليل أنه تحقق أفضل أداء على مستوى منظور الزبائن ثم منظور العمليات الداخلية ثم منظور التعلم والنمو.

الفصل الخامس:

اختبار فرضيات ونموذج الدراسة ومناقشة النتائج

- اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة
- اختبار تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة
- اختبار نموذج الدراسة
- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

تمهيد

بعد ما تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، سيتم في هذا الفصل اختبار الفرضيات الموضوعة إما لتأكيدھا أو نفيھا ومن ثم الإجابة على إشكالية الدراسة، بالإعتماد على مجموعة الأدوات الإحصائية وعدة مراحل نوجزھا في الآتي:

- إختبار الفرضيات الفرعية للدراسة في المبحث الأول، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة في المطلب الأول، ومن ثم اختبار تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين كل عملية من عمليات إدارة المعرفة وأداء المؤسسة في المطلب الثاني؛
- إختبار الفرضية الرئيسية ونموذج الدراسة في المبحث الثاني، ويتم ذلك من خلال إختبار نماذج قياس متغيرات الدراسة (ثقافة المؤسسة، إدارة المعرفة وأداء المؤسسة) في المطلب الأول، إختبار نموذج البناء في المطلب الثاني، وتحليل المسار لمعرفة أثر المتغيرات الفرعية على بعضها البعض في المطلب الثالث؛
- مناقشة نتائج إختبار الفرضيات في المبحث الثالث، وذلك في مطلبين نناقش فيها مدى إتفاق وإختلاف النتائج المتوصل إليها من إختبار الفرضيات مع الدراسات السابقة المعتمدة.

المبحث الأول: إختبار العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة

نظرا لإختلاف طبيعة بيانات المنظور المالي (على شكل مؤشرات مالية) وبيانات المنظورات الأخرى (تم قياسها عن طريق الإستبيان)، فقد تم تقسيم متغير أداء المؤسسة إلى: أداء مالي (يتضمن المنظور المالي) وأداء غير المالي (يضم منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو)، وبهذا فقد تم تجزئة الفرضية الفرعية الأولى " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة" إلى فرضيتين جزئيتين هما:

الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والأداء المالي، والتي سيتم إختبارها في المطلب الأول؛

الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والأداء غير المالي، سيتم إختبارها في المطلب الثاني.

المطلب الأول: إختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المالي

سنقوم في هذا المطلب بإختبار الفرضية الجزئية الأولى " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والأداء المالي" والتي نجزئها إلى الفرضيات التالية:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية اكتساب المعرفة والأداء المالي؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية نشر المعرفة والأداء المالي؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية الإستجابة للمعرفة والأداء المالي.

ويمكن توضيح نتائج اختبار هذه الفرضيات في الجدول الموالي.

الجدول رقم (32): مصفوفة الارتباط بين إدارة المعرفة وعملياتها بالأداء المالي

معامل Spearman		البيان
مستوى المعنوية	قيمة المعامل	
0.747	0.20	اكتساب المعرفة
0.747	0.20	نشر المعرفة
0.285	0.60	الاستجابة للمعرفة
0.747	0.20	إدارة المعرفة ككل

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين إدارة المعرفة وعملياتها بالأداء المالي، يتضح أن هناك ارتباط ضعيف غير دال احصائياً بين عملية اكتساب المعرفة والأداء المالي لأن مستوى معنوية الارتباط أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اكتساب المعرفة والأداء المالي. كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين عملية نشر المعرفة والأداء المالي 20% تشير إلى الارتباط الضعيف غير المعنوي بالنظر إلى مستوى المعنوية الأكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نستنتج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

وفيما يتعلق بمعامل الارتباط بين عملية الإستجابة للمعرفة والأداء غير المالي فقد بلغ 60% يدل على ارتباط قوي لكن غير معنوي لأن مستوى المعنوية له يفوق 0.05، وبناء عليه فإنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرين.

كما أظهرت نتائج الجدول أعلاه أنه توجد علاقة ضعيفة غير معنوية بين إدارة المعرفة والأداء المالي حسب قيمة كل من معامل الارتباط 20% ومستوى المعنوية الذي يفوق 0.05.

وبالنظر إلى نتائج الارتباط بين إدارة المعرفة وعملياتها والأداء المالي، فإننا ننفي الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء المالي، وبناء على هذه النتيجة فستقتصر الدراسة على دراسة تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء غير المالي، ومنه فإن أداء المؤسسة سيتم قياسه من خلال المنظورات الثلاثة فقط.

المطلب الثاني: اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء غير المالي

سنحاول من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الجزئية الثانية " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والأداء غير المالي " والتي قمنا بتجزأتها إلى ثلاث فرضيات هي:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية اكتساب المعرفة والأداء غير المالي؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية نشر المعرفة والأداء غير المالي؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية الإستجابة للمعرفة والأداء غير المالي.

ومن أجل اختبار هذه الفرضيات سنستخدم على معامل Pearson لإختبار العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ونموذج الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة فيما إذا كانت التغيرات التي تحدث في الأداء غير المالي سببها (نتيجة عن) إدارة المعرفة وعملياتها أم متغيرات أخرى. وفيما يلي نختبر كل فرضية على حدى.

أولاً: اختبار علاقة اكتساب المعرفة بالأداء غير المالي

من أجل القيام بهذا الإختبار نضع فرضيتين إحداهما فرضية صفرية والأخرى فرضية بديلة كالآتي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية اكتساب المعرفة والأداء غير المالي؛

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية اكتساب المعرفة والأداء غير المالي.

ولنفي أو اثبات الفرضية نقوم أولاً بعرض نتائج الإرتباط بين المتغيرين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (33): نتائج اختبار الإرتباط بين عملية اكتساب المعرفة والأداء غير المالي

معامل Pearson		البيان
مستوى المعنوية	قيمة المعامل	
0.000	0.747	عملية اكتساب المعرفة

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

توضح نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة معنوية موجبة قوية بين عملية اكتساب المعرفة والأداء غير المالي عند مستوى دلالة 0.05 وهذا ما تفسره قيمة معامل الإرتباط المقدرة بـ 74.7%، ويرجع ذلك إلى نتائج إجابات الأفراد التي اتجهت إلى الموافقة على عملية اكتساب المعرفة من جهة ومنظورات الأداء من جهة أخرى، ما يعني أن توجه الإجابة على هذه المتغيرات كان في اتجاه واحد والذي انعكس على وجود ارتباط معنوي قوي بينهما.

ولتحديد فيما إذا كانت العلاقة بين المتغيرين سببية أي أن المتغير المستقل (اكتساب المعرفة) سبب في التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء غير المالي)، نقوم باختبار درجة تأثير عملية اكتساب المعرفة على الأداء غير المالي من خلال نموذج الإنحدار الخطي البسيط الذي تظهر قيمه في الجدول أدناه.

الجدول رقم (34): نتائج الإنحدار البسيط بين اكتساب المعرفة والأداء غير المالي

جدول ANOVA		ملخص النموذج			
مستوى المعنوية (Sig)	قيمة (F)	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح (R^2)	معامل التحديد (R^2)	النموذج
0.000	324.608	0.43464	0.556	0.558	
المعاملات					
مستوى المعنوية (Sig)	اختبار Student (t)	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	المعلمة B	الخطأ المعياري	
0.000	9.378		1.207	0.129	الثابت
0.000	18.017	0.747	0.678	0.038	اكتساب المعرفة

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن التباين المحدث لإكتساب المعرفة على الأداء غير المالي مقدر بـ 55.80% والذي يظهره معامل التحديد R^2 أي أن عملية اكتساب المعرفة تفسر ما نسبته 55.80% من التغيرات الكلية التي تطرأ على المتغير التابع الأداء غير المالي.

ويمكن كتابة نموذج الإنحدار الخطي البسيط من خلال قيم المعلمات كما يلي:

الأداء غير المالي = $1.207 + 0.678$ اكتساب المعرفة، أي أن التغير بقيمة واحدة في عملية اكتساب المعرفة يقابله تغير في الأداء غير المالي قدره 0.678. وهو دال احصائيا تعبر عنه المعنوية الجزئية للنموذج التي يدل عليها مستوى معنوية اختبار t الأقل من 0.05، كما أن قيمة F المحسوبة المقدرة بـ 324.608 أكبر من القيمة الجدولية المقدر بـ 3.88 عند مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على ثبوت معنوية نموذج الإنحدار الخطي البسيط (المعنوية الكلية)، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل.

بناء على تحليل نتائج الجدولين (33) و(34) فقد تم اثبات وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية اكتساب المعرفة والأداء غير المالي.

ثانياً: اختبار علاقة نشر المعرفة بالأداء غير المالي

من أجل القيام بهذا الإختبار نضع فرضيتين إحداهما فرضية صفرية والأخرى فرضية بديلة كالآتي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية نشر المعرفة والأداء غير المالي؛

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية نشر المعرفة والأداء غير المالي.

ولنفي أو إثبات الفرضية نقوم أولاً بعرض نتائج الإرتباط بين المتغيرين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (35): نتائج إختبار الإرتباط بين عملية نشر المعرفة والأداء غير المالي

معامل Pearson		البيان
مستوى المعنوية	قيمة المعامل	
0.000	0.744	عملية نشر المعرفة

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

تشير نتائج الجدول رقم (35) إلى وجود علاقة معنوية موجبة قوية بين عملية نشر المعرفة والأداء غير المالي، وهذا ما تفسره قيمة معامل الارتباط المقدرة بـ 74.4% الدالة معنويا عند مستوى الدلالة 0.05. وهو مقارب جدا لمعامل الإرتباط بين اكتساب المعرفة والأداء غير المالي نظرا لتقارب المتوسطات الحسابية لكلا العمليتين الناتج عن التجانس الكبير بين إجابات الأفراد على بنود كلا منهما، وبالتالي فإن نفس التفسير لسبب وجود ارتباط معنوي قوي بين عملية نشر المعرفة الأداء غير المالي والذي يتضمن توجه واحد في إجابات الأفراد على المتغيرين.

ولتحديد فيما إذا كانت العلاقة بين المتغيرين سببية، أي أن المتغير المستقل سبب في التغيرات الحاصلة في المتغير التابع نقوم بإختبار درجة تأثير عملية نشر المعرفة على الأداء غير المالي من خلال نموذج الإنحدار الخطي البسيط الذي تظهر قيمه في الجدول أدناه.

الجدول رقم (36): نتائج الإنحدار البسيط بين نشر المعرفة والأداء غير المالي

جدول ANOVA		ملخص النموذج			
مستوى المعنوية (Sig)	قيمة (F)	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح (R^2)	معامل التحديد (R^2)	النموذج
0.000	317.511	0.43732	0.551	0.553	
المعاملات					
مستوى المعنوية (Sig)	اختبار Student (t)	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	المعلمة B	الخطأ المعياري	
0.000	7.208		1.014	0.141	الثابت
0.000	17.819	0.743	0.724	0.041	نشر المعرفة

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

تظهر الأرقام الواردة في الجدول أعلاه، أن قيمة معامل التحديد R^2 تقدر بـ 55.30% والتي تعبر عن التباين الحاصل في الأداء غير المالي والنتائج عن عملية نشر المعرفة بمعنى أن 55.30% من التغيرات الكلية التي تطرأ على المتغير التابع الأداء غير المالي سببها المتغير المستقل نشر المعرفة.

ويمكن كتابة نموذج الإنحدار الخطي البسيط من خلال قيم المعلمات كما يلي:

الأداء غير المالي = $1.014 + 0.724$ نشر المعرفة، أي أن التغير بقيمة واحدة في عملية نشر المعرفة يقابله تغير في الأداء غير المالي قدره 0.724. وهو دال احصائيا تعبر عنه المعنوية الجزئية للنموذج التي تدل عليها مستوى معنوية اختبار t الأقل من 0.05، والمعنوية الكلية التي تظهر من خلال اختبار F التي تقدر قيمته المحسوبة بـ 324.608 وهي أكبر من القيمة الجدولية المقدرة بـ 3.88 عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على ثبوت معنوية نموذج الإنحدار الخطي البسيط، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل. وبناءا عليه فقد تم اثبات وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية نشر المعرفة والأداء غير المالي.

ثالثا: إختبار علاقة الإستجابة للمعرفة بالأداء غير المالي

يهدف هذا الإختبار لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين عملية الإستجابة للمعرفة والأداء غير المالي، ومن أجل إثبات أو نفي الفرضية نضع فرضيتين إحداهما فرضية صفرية والأخرى فرضية بديلة كالآتي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإستجابة للمعرفة والأداء غير المالي؛

H₁: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإستجابة للمعرفة والأداء غير المالي.

ولنفي أو إثبات الفرضية نقوم أولاً بعرض نتائج الارتباط بين المتغيرين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (37): نتائج اختبار الارتباط بين عملية الإستجابة للمعرفة والأداء غير المالي

معامل Pearson		البيان
مستوى المعنوية	قيمة المعامل	
0.000	0.839	عملية الاستجابة للمعرفة

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

يتبين لنا من نتائج الجدول أعلاه أن هناك ارتباط معنوي موجب قوي جدا بين المتغيرين الإستجابة للمعرفة والأداء غير المالي حسب قيمة معامل الارتباط التي قدرت بـ 83.9%، ويمكن تفسير ذلك بأن نتائج إجابات الأفراد على المتغيرين كانت متقاربة في درجات الموافقة والإتجاه معا، وهذا ما أظهرته نتائج المتوسطات الحسابية لمحاورها مثل ما إتضح من عرض وتحليل النتائج في الفصل السابق، مما إنعكس على العلاقة الارتباطية بينها من حيث قوتها ومعنويتها.

وبعدما تبين لنا وجود علاقة ارتباطية معنوية وقوية بين المتغيرين نحاول تحديد فيما إذا كانت هذه العلاقة سببية، بمعنى آخر هل المتغير المستقل سبب في التغيرات الحاصلة في المتغير التابع؟. من أجل ذلك نقوم بإختبار درجة تأثير عملية الإستجابة للمعرفة على الأداء غير المالي من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي تظهر قيمه في الجدول أدناه.

الجدول رقم (38): نتائج الانحدار البسيط بين الإستجابة للمعرفة والأداء غير المالي

جدول ANOVA		ملخص النموذج			
مستوى المعنوية (Sig)	قيمة (F)	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح (R ²)	معامل التحديد (R ²)	النموذج
0.000	610.299	0.35593	0.703	0.704	
المعاملات					
مستوى المعنوية (Sig)	اختبار Student (t)	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	المعلمة B	الخطأ المعياري	
0.000	6.414		0.113	0.727	الثابت
0.000	24.704	0.839	0.032	0.795	الاستجابة للمعرفة

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

من خلال الأرقام الواردة في الجدول رقم (38) نجد أن قيمة معامل التحديد R^2 قدرت بـ 70.4%، أي أن التباين في الأداء غير المالي يرجع لمتغير عملية الإستجابة للمعرفة بنسبة 70.4%، معبرا بذلك عن التأثير المعترف لهذه العملية على الأداء غير المالي مقارنة بعملية اكتساب ونشر المعرفة التي كان تأثيرهما متوسط. واستنادا إلى قيم المعلمات الموضحة في الجدول يمكن كتابة نموذج الإنحدار الخطي البسيط كما يلي:

الأداء غير المالي = $0.727 + 0.795$ الإستجابة للمعرفة، أي أن التغير بقيمة واحدة في عملية الإستجابة للمعرفة يقابله تغير في الأداء غير المالي قدره 0.795. وهو دال احصائيا تعبر عنه المعنوية الجزئية للنموذج التي تدل عليها مستوى معنوية اختبار t الأقل من 0.05، والمعنوية الكلية التي تظهر من خلال اختبار F التي تقدر قيمته المحسوبة بـ 610.299 وهي أكبر من القيمة الجدولية المقدره بـ 3.88 عند مستوى دلالة 0.05 مما يدل على ثبوت معنوية نموذج الإنحدار الخطي البسيط، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل. وبناءا عليه فقد تم اثبات وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستجابة للمعرفة والأداء غير المالي.

رابعا: إختبار علاقة إدارة المعرفة بالأداء غير المالي

نهدف من خلال هذا الإختبار إلى إختبار العلاقة بين إدارة المعرفة ككل والأداء غير المالي لإثبات أو نفي الفرضية الجزئية الثانية ومن أجل ذلك نضع الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والأداء غير المالي؛

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والأداء غير المالي.

ولنفي أو إثبات الفرضية نقوم أولا بعرض نتائج الإرتباط بين المتغيرين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (39): نتائج إختبار الإرتباط بين إدارة المعرفة والأداء غير المالي

معامل Pearson		البيان
مستوى المعنوية	قيمة المعامل	
0.000	0.833	إدارة المعرفة ككل

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى قيمة معامل الإرتباط التي قدرت بـ 83.3% والتي تدل على وجود علاقة معنوية موجبة وقوية جدا بين كل من إدارة المعرفة والأداء غير المالي، ويمكن تفسير ذلك بأن نتائج إجابات الأفراد على المتغيرين كانت متقاربة في درجات الموافقة والإتجاه معا، وهذا ما أظهرته نتائج المتوسطات الحسابية لمحاورها مثل ما اتضح من عرض وتحليل النتائج في الفصل السابق مما انعكس على العلاقة الإرتباطية بينهما من حيث قوتها ومعنويتها.

وبعد إثبات وجود العلاقة الإرتباطية بين المتغيرين، نحاول فيما يأتي تحديد فيما إذا كانت هذه العلاقة سببية أي أن المتغير المستقل سبب في التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، من خلال إختبار درجة تأثير إدارة المعرفة على الأداء غير المالي من خلال نموذج الإنحدار الخطي البسيط الذي تظهر قيمه في الجدول أدناه.

الجدول رقم (40): نتائج الإنحدار البسيط بين إدارة المعرفة والأداء غير المالي

جدول ANOVA		ملخص النموذج			
مستوى المعنوية (Sig)	قيمة (F)	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح (R^2)	معامل التحديد (R^2)	النموذج
0.000	581.648	0.36195	0.692	0.694	
المعاملات					
مستوى المعنوية (Sig)	اختبار Student (t)	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	المعلمة B	الخطأ المعياري	
0.000	5.131		0.618	0.113	الثابت
0.000	24.117	0.833	0.840	0.032	إدارة المعرفة

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

من خلال الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل التحديد R^2 قدرت بـ 69.40% والتي تعبر عن التباين الحاصل في الأداء غير المالي الناتج عن إدارة المعرفة، بمعنى أن 69.40% من التغيرات الكلية التي تطرأ على المتغير التابع الأداء غير المالي سببها المتغير المستقل إدارة المعرفة.

وبناء على قيم المعلمات يمكن كتابة نموذج الإنحدار الخطي البسيط كما يلي:

الأداء غير المالي = $0.840 + 0.618$ إدارة المعرفة، أي أن التغير بقيمة واحدة في المتغير المستقل إدارة المعرفة يقابله تغير قدره 0.840 في المتغير التابع الأداء غير المالي. وهو دال احصائيا تعبر عنه المعنوية الجزئية للنموذج التي تدل عليها مستوى معنوية اختبار t الأقل من 0.05، والمعنوية الكلية التي تظهر من خلال اختبار F التي تقدر قيمته المحسوبة بـ 581.648 وهي أكبر من القيمة الجدولية المقدره بـ 3.88 عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على ثبوت معنوية نموذج الإنحدار الخطي البسيط، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والأداء غير المالي.

بناء على نتائج إختبار الفرضيات التي من خلالها تم رفض الفرضية الجزئية الأولى بمعنى عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والأداء المالي، وقبول الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والأداء غير المالي، فإننا نقبل الفرضية الكلية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة.

وبناء على هذه النتيجة سنقوم بإختبار الفرضية الموالية المتعلقة بتأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة. مع التنويه إلى أننا نقصد بأداء المؤسسة الأداء غير المالي بعد استثناء الأداء المالي لعدم ارتباطه بمتغير ادارة المعرفة.

المبحث الثاني: إختبار تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة

سنقوم في هذا المبحث بإختبار الفرضية الرئيسية للدراسة" لثقافة المؤسسة تأثير على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة" والتي تمت تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ لثقافة المؤسسة تأثير على العلاقة بين اكتساب المعرفة وأداء المؤسسة؛
- ✓ لثقافة المؤسسة تأثير على العلاقة بين نشر المعرفة وأداء المؤسسة؛
- ✓ لثقافة المؤسسة تأثير على العلاقة بين الإستجابة للمعرفة وأداء المؤسسة.

المطلب الأول: إختبار تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين اكتساب المعرفة وأداء المؤسسة

من أجل القيام بهذا الإختبار نضع فرضيتين احدهما فرضية صفرية والأخرى فرضية بديلة كالاتي:
 H_0 : لا يوجد تأثير لثقافة المؤسسة على العلاقة بين اكتساب المعرفة وأداء المؤسسة؛
 H_1 : يوجد تأثير لثقافة المؤسسة على العلاقة بين اكتساب المعرفة وأداء المؤسسة.
 ولنفي أو إثبات الفرضية نقوم بالإختبار الذي تظهر نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (41): نتائج اختبار الارتباط الجزئي بين إكتساب المعرفة وأداء المؤسسة بإستبعاد ثقافة المؤسسة

العلاقة باستبعاد متغير ثقافة المؤسسة		العلاقة دون استبعاد متغير ثقافة المؤسسة		البيان
معامل الارتباط الجزئي	مستوى المعنوية (Sig)	معامل الارتباط	مستوى المعنوية (Sig)	العلاقة بين اكتساب المعرفة وأداء المؤسسة
0.514	0.000	0.763	0.000	

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أن طبيعة العلاقة بين المتغيرين قد تغيرت حيث كان معامل الارتباط في وجود متغير ثقافة المؤسسة 76.3% دالا على علاقة معنوية قوية بين متغيري اكتساب المعرفة وأداء المؤسسة، لكن بإستبعاد متغير ثقافة المؤسسة أصبح معامل الارتباط 51.4% دالا على علاقة معنوية متوسطة. وعليه يمكن القول أنه كان لمتغير ثقافة المؤسسة تأثير على العلاقة ما يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، أي أن لثقافة المؤسسة تأثير على العلاقة بين إكتساب المعرفة وأداء المؤسسة.

المطلب الثاني: إختبار تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين نشر المعرفة وأداء المؤسسة من أجل القيام بهذا الإختبار نضع فرضيتين إحداهما فرضية صفرية والأخرى فرضية بديلة كالآتي:

H_0 : لا يوجد تأثير لثقافة المؤسسة على العلاقة بين نشر المعرفة وأداء المؤسسة؛

H_1 : يوجد تأثير لثقافة المؤسسة على العلاقة بين نشر المعرفة وأداء المؤسسة.

ولنفي أو إثبات الفرضية نقوم بالإختبار الذي تظهر نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (42): نتائج إختبار الإرتباط الجزئي بين نشر المعرفة وأداء المؤسسة بإستبعاد ثقافة المؤسسة

العلاقة بإستبعاد متغير ثقافة المؤسسة		العلاقة دون إستبعاد متغير ثقافة المؤسسة		البيان
مستوى المعنوية (Sig)	معامل الارتباط الجزئي	مستوى المعنوية (Sig)	معامل الارتباط	العلاقة بين نشر المعرفة وأداء المؤسسة
0.000	0.560	0.000	0.781	

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن طبيعة العلاقة بين نشر المعرفة وأداء المؤسسة قد تغيرت من معنوية موجبة قوية إلى معنوية موجبة متوسطة حسب ما يدل عليه معامل الإرتباط الذي أصبح 56% بإستبعاد متغير ثقافة المؤسسة بعدما كان 78.1% قبل إستبعاده، وهذا يدل على تأثير هذا الأخير على العلاقة، ومنه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص أن لثقافة المؤسسة تأثير على العلاقة بين نشر المعرفة وأداء المؤسسة

المطلب الثالث: إختبار تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين الإستجابة للمعرفة وأداء المؤسسة

من أجل القيام بهذا الإختبار نضع فرضيتين إحداهما فرضية صفرية والأخرى فرضية بديلة كالآتي:

H_0 : لا يوجد تأثير لثقافة المؤسسة على العلاقة بين الإستجابة للمعرفة وأداء المؤسسة؛

H_1 : يوجد تأثير لثقافة المؤسسة على العلاقة بين الإستجابة للمعرفة وأداء المؤسسة.

ولنفي أو إثبات الفرضية نقوم بالإختبار الذي تظهر نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (43): نتائج إختبار الإرتباط الجزئي بين الإستجابة للمعرفة وأداء المؤسسة بإستبعاد ثقافة المؤسسة

العلاقة بإستبعاد متغير ثقافة المؤسسة		العلاقة دون إستبعاد متغير ثقافة المؤسسة		البيان
مستوى المعنوية (Sig)	معامل الارتباط الجزئي	مستوى المعنوية (Sig)	معامل الارتباط	العلاقة بين الإستجابة للمعرفة وأداء المؤسسة
0.000	0.699	0.000	0.842	

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss لبيانات الدراسة.

يتضح من الجدول أن هناك تغير في مجال معامل الإرتباط بين المتغيرين قبل إستبعاد متغير ثقافة المؤسسة وبعد إستبعاده، حيث قبل الإستبعاد أي العلاقة دون إستبعاد ثقافة المؤسسة كان معامل الإرتباط 84.2% دالا على علاقة

معنوية موجبة قوية جدا بين متغيري الإستجابة للمعرفة وأداء المؤسسة، لكن بعد استبعاد متغير ثقافة المؤسسة أصبح 69.9% دالا على علاقة معنوية موجبة قوية، ومنه نستنتج أن لثقافة المؤسسة تأثير على العلاقة بين المتغيرين. وبناءا عليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي أن لثقافة المؤسسة تأثير على العلاقة بين الاستجابة للمعرفة وأداء المؤسسة.

من خلال ما سبق من اختبار للفرضيات فقد تم إثبات كل الفرضيات ماعدا فرضية جزئية واحدة متعلقة بالعلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المالي والذي استبعد من الدراسة، حيث وجد أن هناك علاقة بين كل عمليات إدارة المعرفة وأداء المؤسسة وأن لثقافة المؤسسة تأثير على هذه العلاقات، ومن أجل إثبات أو نفي الفرضية الرئيسية للدراسة والإجابة على الإشكالية يجب إختبار نموذج الدراسة من خلال برنامج Amos للوصول إلى نتائج دقيقة ومتكاملة وهذا من خلال ما سيتم عرضه في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: إختبار نموذج الدراسة

من أجل تأكيد ما تم التوصل إليه من إختبار للفرضيات الفرعية، ومن ثم إثبات أو نفي الفرضية الرئيسية للدراسة سيتم اختبار نموذج الدراسة ككل وذلك من خلال العمل على:

- إختبار نموذج القياس الخاص بكل متغير من متغيرات الدراسة أي لكل من ثقافة المؤسسة، إدارة المعرفة وأداء المؤسسة؛
- إختبار النموذج المتكامل، أي العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية؛
- تحليل المسار بإختبار العلاقات بين المتغيرات الظاهرة أي المتغيرات الجزئية لكل متغير رئيسي.

وتتم هذه الإختبارات وتقدير معالم النماذج من خلال برنامج Amos بالإعتماد على طريقة الإحتمالات الكبرى لأنها تقلل من الإختلاف والتباين ما بين النموذج النظري والبيانات أو الواقع.

المطلب الأول: إختبار الصدق البنائي للمقياس (نموذج القياس)

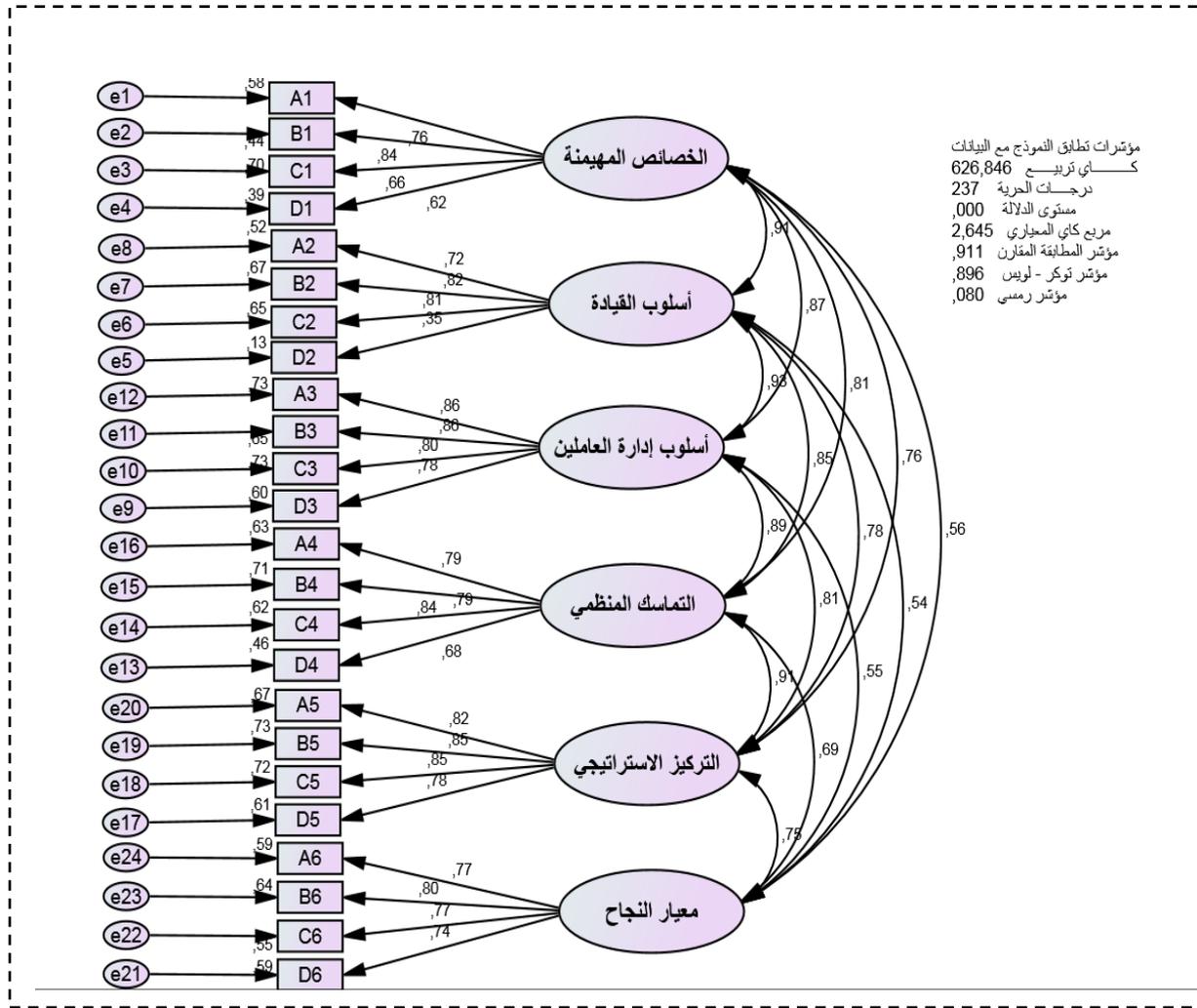
يتم إختبار الصدق البنائي لنموذج القياس من خلال القيام بالتحليل العملي التوكيدي، أي دراسة العلاقات بين المؤشرات (العبارات التي تم إستخدامها في الإستبيان) والمتغيرات أو العوامل الكامنة (المحاور الرئيسية والفرعية) ودراسة العلاقة بين المتغيرات الكامنة فيما بينها أيضا¹. وهذا بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية أو أدلة الصدق البنائي لكل من نموذج قياس ثقافة المؤسسة، نموذج قياس إدارة المعرفة ونموذج قياس أداء المؤسسة.

¹ أمين سليمان القهوجي و فريال محمد أبو عواد، النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج اموس، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2018، ص 59-60.

أولاً: اختبار الصدق البنائي لنموذج قياس ثقافة المؤسسة

يعتبر نموذج قياس ثقافة المؤسسة سداسي العوامل إنعكاسي، حيث يتكون من ستة عوامل كامنة وهي: الخصائص المهيمنة، أسلوب القيادة، أسلوب إدارة العاملين، التماسك المنظمي، التركيز الإستراتيجي ومعيار النجاح، وكل منها تتشعب عليه أربع مؤشرات ظاهرة (عبارات)، وجاءت نتائج هذا الإختبار والعلاقات بين هذه المتغيرات حسب ما يظهره الشكل الموالي:

الشكل رقم (38): النموذج المعياري لقياس ثقافة المؤسسة



المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Amos.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن عامل الخصائص المهيمنة تتشعب عليه العبارات (A1,B1,C1,D1)، وتظهر قيمة التشعبات المعيارية أو تحميل العبارات نسبة الإرتباطات العالية بين العبارات والعامل الذي تمثله. فقد كانت كلها أكبر من 0.5 وهي بذلك دالة على صدق التقارب حيث كانت أعلى نسبة تشعب للعبارة C1 " المؤسسة

متوجهة للإنتاج، فالإعتبرات الرئيسة فيها تنصب نحو إنجاز العمل" التي بلغت 84% دالة عل أنه حظي بأكبر تمثيل للعامل وبالتالي فخصائص ثقافة السوق هي المهيمنة بالدرجة الأولى.

أما عامل أسلوب القيادة فتشبع عليه العبارات (A2,B2,C2,D2)، وتظهر قيمة تشبع هذه العبارات الإرتباطات العالية بينها وبين العامل الذي تمثله، فقد أظهرت النتائج أهمية كل من العبارة B2 " الإدارة ريادي إبداعية وتأخذ بالمخاطرة" التي بلغ تشبعها 0.82 والعبارة C2 " القيادة الإدارية تهتم بأن تكون إنتاجية وتنافسية وتدير الصعاب" التي بلغت قيمة التشبع لها 0.81، ليدل هذا على أن أسلوب القيادة يمزج بين التوجه الإبداعي والسوقي في حين العبارة D2 "القيادة الإدارية منسقة ومنظمة تهتم بالأوراق واللوائح والإجراءات أكثر من الإنجاز" عرفت أصغر تشبع مع العامل وفي كل النموذج بمقدار 0.35 لتدل على أن أسلوب القيادة لا يتم وفقاً للثقافة الهرمية. وبالنسبة لعامل أسلوب إدارة العاملين فتشبع عليه العبارات (A3,B3,C3,D3)، وقد كانت قيمة تشبعها كلها عالية انحصرت ما بين القيمة 0.78 و0.86 دالة على الإرتباط العالي بينها وبين العامل الذي تمثله مما يعني تحقق صدق التقارب. وقد كانت العبارتين A3 " يسود العمل بروح الفريق واتفاق الآراء والمشاركة" وB3 " يسود الابتكار والمخاطرة والحرية" الأكثر تعبيراً عن هذا العامل نظراً لقيمة تشبعهما المرتفعة والتي بلغت 0.86، دالة على أن الأسلوب المعتمد في إدارة العاملين في مجتمع الدراسة يتم وفقاً للأسلوب القبلي والإبداعي.

أما عن العامل التماسك المنظمي فتشبع عليه العبارات (A4,B4,C4,D4)، ويظهر من الشكل القيم المرتفعة لتشبعات هذه العبارات على العامل الذي تمثله دالة على صدق التقارب، فقد بلغت أدنى قيمة تشبع 0.68 وأعلى قيمة 0.84 للعبارة C4 " المؤسسة تركز على الإنجاز وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف".

وتشبع العبارات (A5,B5,C5,D5) على عامل التركيز الإستراتيجي بقيم تحميل مرتفعة دالة على تمثيلها للعامل، حيث كانت كلها أكبر من 0.7 وقد دلت القيم المرتفعة للعبارتين B5,C5 والتي بلغت 0.85 على أهميتها في تمثيل العامل مقارنة بالعبارتين المتبقيتين.

أما العامل الأخير معيار النجاح فتشبع عليه العبارات (A6,B6,C6,D6)، والتي تدل قيم تشبعاتها التي تنحصر في المجال من 0.7 إلى 0.9 على نسبة ارتباطها العالية وتمثيلها الجيد للعامل من جهة وتمييزها وعدم تداخلها من جهة أخرى، كما دلت قيمة تحميل العبارة B6 على أهميتها في تمثيل معيار النجاح بمقدار 0.80.

أما فيما يخص متوسط الإرتباط التريعي المتعدد* أو خطأ القياس الذي يعد هو الآخر أحد أدلة صدق التقارب، فقد بلغت 0.52 لعامل الخصائص المهيمنة، 0.49 لعامل أسلوب القيادة، 0.67 لأسلوب إدارة العاملين،

* ويطلق عليه مصطلح التباين المستخلص ويحسب كما يلي : مجموع خطأ القياس لفقرات العامل / عدد فقرات العامل. راجع في ذلك:

0.6 للتماسك المنظمي، 0.68 للتركيز الاستراتيجي و0.59 لمعيار النجاح، وهي أكبر من 0.5 وهي بذلك دالة على صدق التقارب بمعنى أن العبارات تمثل العامل المرتبطة به.

أما بالنسبة لمربع الارتباطات بين العوامل* الذي يعتبر من أدلة صدق التمايز، وقد بلغت أصغر قيمة له 0.29 بين العاملين أسلوب القيادة ومعيار النجاح، وأكبر قيمة له 0.86 بين العاملين أسلوب القيادة وأسلوب إدارة العاملين وهي محصورة في المجال من 0.2 – 0.9، مما يدل على توفر صدق التمايز¹ بمعنى أن العوامل لا تتداخل فيما بينها. أما فيما يتعلق بمؤشرات تطابق النموذج مع البيانات كانت كما يلي:

- قدرت قيمة كاي تربيع بـ 626.846 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فهي غير دالة، تدل على أنه لا توجد فروق بين النموذج النظري والبيانات؛

- بلغت قيمة مربع كاي المعياري 2.645 وهي أقل من خمسة، وبالتالي فهي تؤكد أن المقياس المفترض لقياس ثقافة المؤسسة يتطابق مع الواقع؛

- بالنسبة لمؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكر لويس فقيمتها تدل على أن النموذج مقبول، فالأول تجاوز 0.9 (قيمتها 0.91) والثاني قاربت قيمته 0.9 (قدرت بـ 0.896) وهما بذلك يفسران إبتعاد النموذج الإفتراضي (الذي يفترض وجود علاقات بين أبعاد ثقافة المؤسسة كعوامل كامنة والعبارات التي تتشعب عليها) عن النموذج الصفري (الذي يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرات الكامنة والعبارات التي تقيسها)، ما يدل على أن هناك إرتباط أو علاقات بين متغيرات النموذج وأن العبارات تقيس المتغيرات الكامنة (أبعاد ثقافة المؤسسة) التي تمثلها.

- تفسر قيم رمسي التي بلغت 0.08 على أن هناك تطابق ما بين البيانات الواقعية والنموذج الافتراضي لقياس ثقافة المؤسسة.

وبناء على النتائج أعلاه التي أظهرت أن نموذج القياس الخاص بثقافة المؤسسة يتوفر على الخصائص السيكمومترية الدالة على الصدق البنائي للنموذج، أي أن العبارات المستخدمة تمثل أبعاد ثقافة المؤسسة وتقيس ما وضعت من أجله.

- أيمن سليمان القهوجي وفريال محمد أبو عواد، مرجع سابق، ص 57.

* ويعرف بالتباين المشترك حيث يحسب لكل ارتباط بين عاملين بتربيع قيمته فمثلا قيمة التباين المشترك بين التركيز الاستراتيجي ومعيار النجاح = 0.56×0.75^2 ويجب ان تكون قيمته محصورة بين 0.2 و 0.9 حتي نقول انه يوجد صدق تمايز، ولمزيد من التفاصيل راجع:

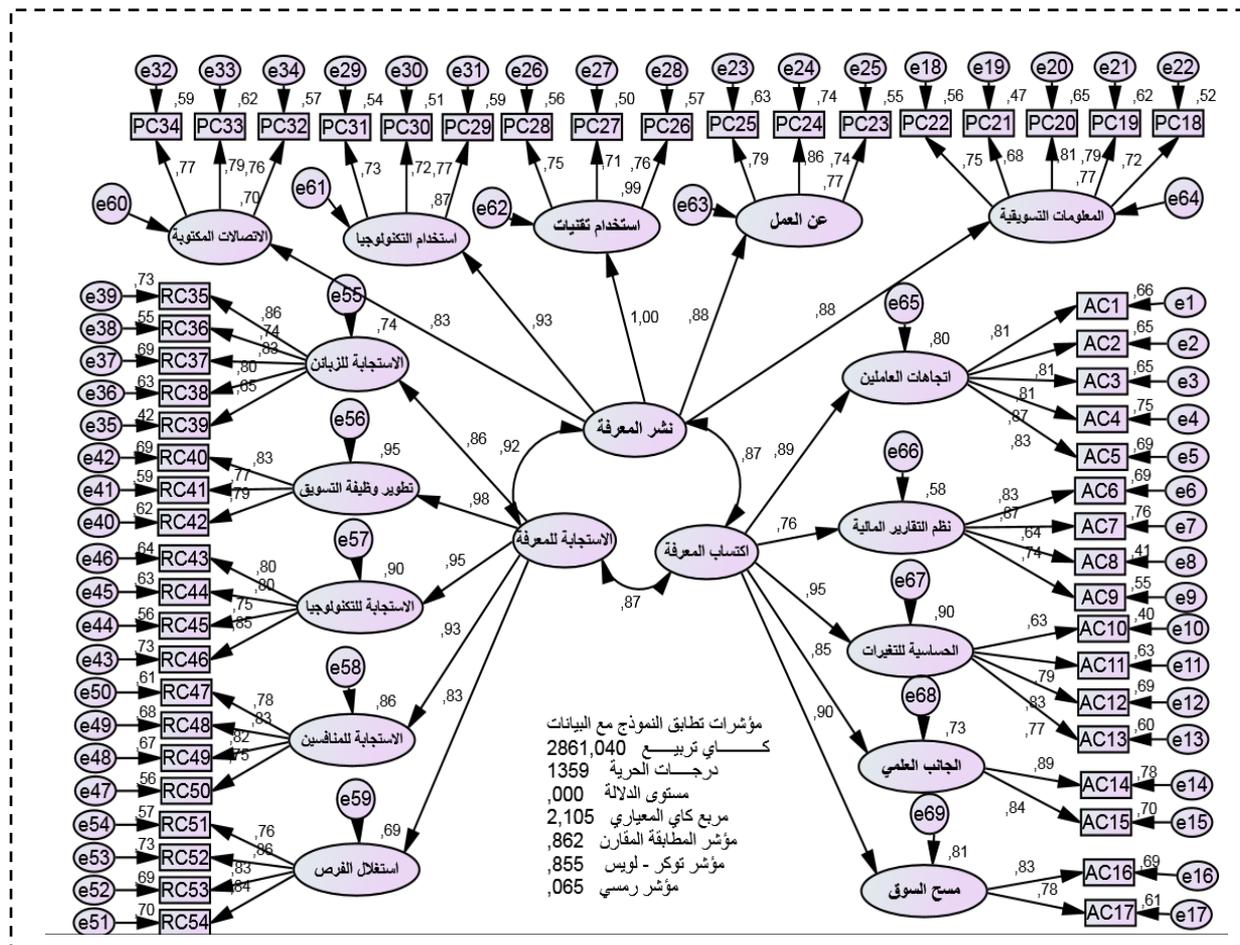
- أيمن سليمان القهوجي وفريال محمد أبو عواد، النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج اموس، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2018.

ثانياً: اختبار الصدق البنائي لنموذج قياس إدارة المعرفة

يهدف هذا الإختبار إلى معرفة مدى توافر نموذج القياس المعتمد لقياس إدارة المعرفة على أدلة الصدق البنائي، أي مدى تمثيل العبارات للعوامل المرتبط بها اعتماداً على مقدار التشعبات بينها ومؤشرات تطابق النموذج مع البيانات أو الواقع، حيث يتم في البداية رسم النموذج الأولي، فإذا كانت قيم مؤشرات التطابق الخاص به جيدة نستبقي عليه وإلا يتم تعديله حتى تتحسن مؤشرات.

ويعتمد في إختبار هذا النموذج على التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لإحتوائه على العوامل الكامنة من الدرجة الأولى والتي ترتبط مباشرة بالعبارات، والعوامل الكامنة من الدرجة الثانية التي ترتبط بالعوامل الكامنة من الدرجة الأولى، حيث نجد ثلاثة عوامل كامنة من الدرجة الثانية والمتمثلة في عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، نشر المعرفة والاستجابة للمعرفة) والتي يرتبط كل منها بخمسة عوامل كامنة من الدرجة الأولى والتي تمثل المحاور الفرعية لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة، وجاءت نتائج هذا الإختبار والعلاقات بين هذه المتغيرات حسب ما يظهره الشكل الموالي:

الشكل رقم (39): النموذج المعياري لقياس إدارة المعرفة



المصدر: اعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات Amos.

بناء على معطيات الشكل أعلاه، نلاحظ أن مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات قيمها مقبولة خاصة مؤشر رمسي الذي يقل عن 0.08 معبرا عن التطابق بين نموذج القياس والبيانات، ومؤشر مربع كاي المعياري الذي يقل عن 5 إضافة إلى أن بعض قيم التشعبات بين المتغيرات الكامنة من الدرجة الثانية وتلك التي من الدرجة الأولى تامة أي تساوي الواحد (بين نشر المعرفة واستخدام تقنيات متخصصة لنشر المعرفة) وبعضها مرتفع جدا ويكاد يكون تاما، ومن أجل إتخاذ قرار تعديل النموذج من عدمه نستعرض مستوى دلالة هذه الإرتباطات في الجدول الموالي:

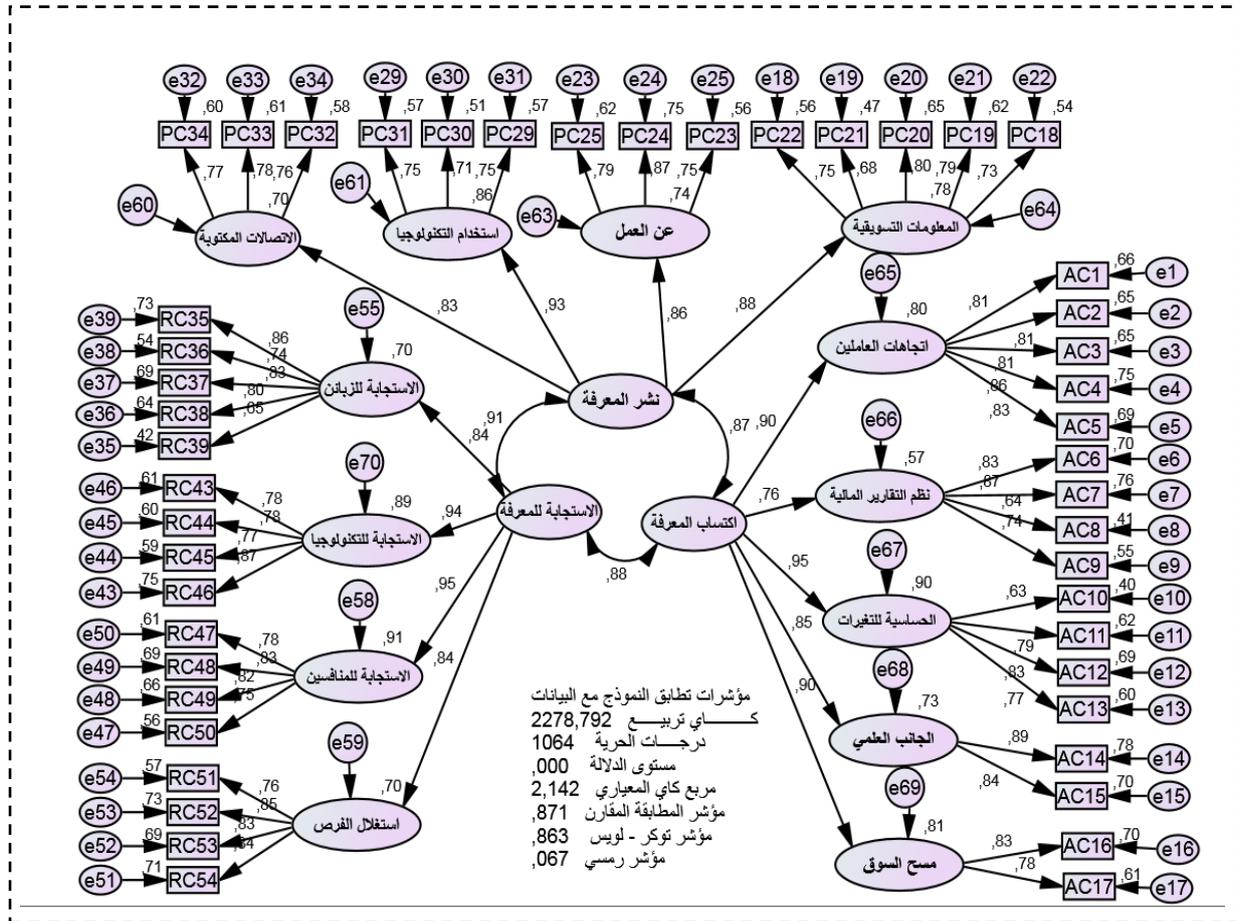
الجدول رقم (44): مستوى دلالة الارتباطات بين المتغيرات الكامنة لنموذج قياس إدارة المعرفة

مسار الارتباط	مستوى الدلالة	مسار الارتباط	مستوى الدلالة
اكتساب المعرفة ← اتجاهات العاملين	***	نشر المعرفة ← استخدام التكنولوجيا	***
اكتساب المعرفة ← نظم التقارير المالية	***	نشر المعرفة ← الاتصالات المكتوبة	***
اكتساب المعرفة ← الحساسية للتغيرات	***	الاستجابة للمعرفة ← الاستجابة للزبائن	***
اكتساب المعرفة ← الجانب العلمي	***	الاستجابة للمعرفة ← تطوير وظيفة التسويق	0.094
اكتساب المعرفة ← مسح السوق	***	الاستجابة للمعرفة ← الاستجابة للتكنولوجيا	***
الاستجابة للمعرفة ← الاستجابة للزبائن	***	الاستجابة للمعرفة ← الاستجابة للمنافسين	***
نشر المعرفة ← عن العمل	***	الاستجابة للمعرفة ← استغلال الفرص	***
نشر المعرفة ← استخدام التقنيات	0.822	*** دال معنويا عند 5%	

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Amos

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن معظم الإرتباطات معنوية عند 5%، بإستثناء الإرتباط بين عامل نشر المعرفة وعامل استخدام التقنيات لنشر المعرفة والذي كان ارتباطا تاما بلغت قيمته الواحد، والإرتباط بين عامل الاستجابة للمعرفة وعامل تطوير وظيفة التسويق التي كانت قيمة ارتباطه 0.98، وبالتالي سيتم حذف هذين الإرتباطين كونهما يؤثران سلبا على جودة مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات، مع ملاحظة فيما إذا تحسنت المؤشرات أو يجب تطوير البدائل بالإعتماد على دليل تغيير المؤشرات الذي يقترحه برنامج Amos، وبناء على التغييرات التي تمت بإلغاء العلاقات غير الدالة فقد اتضح من النتائج أن جميع العلاقات الإرتباطية أصبحت دالة وتحسنت مؤشرات التطابق، ليظهر النموذج المعدل كما يلي:

الشكل رقم (40): النموذج المعياري لقياس إدارة المعرفة المعدل



المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Amos.

نلاحظ من خلال الشكل أن هناك تحسن في كل من مؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكر لويس القريبين من الواحد ومؤشر رمسي ومربع كاي المعياري بقيا في نفس المجال. مع وجود تحسن في قيم التشبعات بين العوامل فيما بينها، فنجد أن عمليات إدارة المعرفة الثلاثة تربط فيما بينها بتشبعات تنحصر في معظمها بين 0.2 و 0.9، الذي يدل على صدق التقارب فيما بينها وصدق التمايز أيضا، كما نلاحظ من الشكل أهمية محور الحسابية للتغيرات في تمثيله لعميلة اكتساب المعرفة حيث بلغت قيمة التشبع بينهما 0.9، وأهمية محور استخدام التكنولوجيا في تمثيله لعميلة نشر المعرفة التي بلغت قيمة التشبع بينهما 0.93، وأهمية محور الإستجابة للتكنولوجيا والإستجابة للمنافسين في تمثيل عميلة الإستجابة للمعرفة التي بلغت قيمة تشبعهما بالعامل 0.95 و 0.94 على التوالي.

أما بالنسبة لقيم تشبع العبارات على المحاور التي تمثلها فقد كانت أغلبها في المجال المثالي من 0.7 – 0.9 دالة بذلك على صدق التقارب، أي أن العبارات تمثل تمثيلا جيدا محاورها وأنها تقيس ما وضعت لأجله، إذ نجد أن كل

قيم تشبع العبارات على عامل اتجاهات العاملين أكبر من 0.8 وكانت أعلى نسبة تشبع للعبارة AC4 " تشجع المؤسسة العاملين لتخصيص الوقت للتفكير في عمل المؤسسة" التي بلغت 86%.

كما تظهر قيم تشبع العبارات على عامل إمتلاك المؤسسة لنظم تقارير مالية متطورة نسب الإرتباطات العالية بين العبارات والعامل الذي تمثله، حيث كانت العبارة AC7 " نحن نعرف بالضبط كم تكلفنا خدمة كل زبون" الأكثر تمثيلا للعامل بقيمة تشبع 87%.

كما تظهر لنا قيم تشبع العبارات على عامل حساسية المؤسسة للمعلومات المتعلقة بالتغيرات في السوق أهمية العبارة AC12 " المؤسسة ناجحة في جذب عاملين مدربين في مجال التسويق والمبيعات" في تمثيلها للعامل بأكثر قيمة تشبع 0.83، وأهمية العبارة AC14 " المؤسسة ناجحة في جذب العاملين المدربين في مجال الرياضيات، العلوم، التكنولوجيا والتقنيات المعلوماتية والهندسية" في تمثيل العامل المتعلق بالجانب العلمي والتقني للمورد البشري بقيم تشبع عالية جدا 0.89، وأهمية العبارة AC16 في تمثيل عامل حصول المؤسسة على معلومات عن طريق مسح السوق بنسبة تشبع 83%.

أما بالنسبة للعوامل الكامنة من الدرجة الأولى المرتبطة بعملية نشر المعرفة فنجد أن العبارة PC20 " هناك لقاءات منتظمة بين الأقسام لمناقشة اتجاهات السوق ومدى تطورها" والعبارة PC24 " تشجع المؤسسة العاملين على الإهتمام بالعمل معا لحل المشاكل" كانت لهما أهمية أكبر في تمثيل العاملين حرية نشر المعلومات التسويقية ونشر المعرفة عن العمل، وذلك بقيمتي تشبع تفوق تشبع العبارات الأخرى والمقدرة بـ 0.80 و 0.87 على التوالي. أما بالنسبة لقيم تشبع العبارات للعاملين استخدام التكنولوجيا لنشر المعرفة واستخدام الإتصالات المكتوبة فقد كانت متقاربة فيما بينها محصورة بين 0.7 و 0.8.

أما العوامل المثلة لعملية الإستجابة للمعرفة فقد كانت كل تشبعها عالية دالة على الإرتباط العالي بينها وبين العامل الذي تمثله مما يعني تحقق صدق التقارب، فقد كانت كلها محصورة ما بين القيمتين 0.65 و 0.86، وقد كانت العبارة RC35 " تستجيب المؤسسة على الفور حال معرفتها بعدم رضا الزبائن عن جودة السلعة أو الخدمة" الأكثر تمثيلا لعامل الإستجابة للزبائن نظرا لقيمة تشبعها المرتفعة والتي بلغت 0.86. أما عن عامل الإستجابة للتكنولوجيا فقد كانت العبارة RC45 " تراجع المؤسسة بشكل دوري التأثير المحتمل للتغيرات التكنولوجية على زبائننا" الأكثر أهمية في تمثيله بأكثر قيمة تحميل من بين كل العبارات الأخرى التي تشبع عليه، كما كانت أعلى قيمة تشبع للعبارتين RC48 و RC49 محور الإستجابة للمنافسين بـ 0.83 و 0.82 على التوالي، وقد تقاربت قيم تشبع عبارات عامل أو

محور المرونة واستغلال الفرص خاصة العبارات RC52 و RC53 و RC54 التي كانت ما بين 0.83 و 0.85 دالة على نسبة الإرتباطات العالية بين العبارات والعامل الذي تمثله ما يدل على صدق التقارب.

وفيما يخص متوسط الإرتباط التريعي المتعدد أو خطأ القياس الذي يعد هو الآخر أحد أدلة صدق التقارب فقد بلغت أقل قيمة له بالنسبة لمحاور عملية اكتساب المعرفة 0.58 لمحور الحساسية للتغيرات في السوق، أما بالنسبة لمحاور عملية نشر المعرفة كانت 0.54 لمحور استخدام التكنولوجيا لنشر المعرفة، أما أقل قيمة بالنسبة لمحاور عملية الإستجابة للمعرفة هي 0.6 لمحور الإستجابة للزبائن، وما يلاحظ أنها كلها أكبر من 0.5 دالة بذلك على صدق التقارب بمعنى أن العبارات تمثل العامل المرتبطة به.

أما التباين المستخلص للمحاور الفرعية لكل عملية فقد بلغ 0.76 لعملية اكتساب المعرفة، 0.77 لعملية نشر المعرفة و 0.8 لعملية الإستجابة للمعرفة وهي أكبر من 0.5، ما يدل على أن كل المحاور الفرعية تمثل تمثيلاً جيداً لعملية إدارة المعرفة وهذا ما يثبت لنا اتصاف النموذج المعدل بصدق التقارب.

أما بالنسبة لمربع الإرتباطات بين العوامل الذي يعتبر من أدلة صدق التمايز، فقد بلغت أصغر قيمة له 0.75 بين عملية اكتساب المعرفة ونشر المعرفة، وأكبر قيمة له 0.82 بين عملية نشر المعرفة والاستجابة للمعرفة وهي محصورة في المجال من 0.2 – 0.9 مما يدل على توفر صدق التمايز، بمعنى أن العوامل (العمليات) لا تتداخل فيما بينها. أما فيما يتعلق بمؤشرات تطابق النموذج مع البيانات كانت كما يلي:

- قدرت قيمة كاي تربيع بـ 2278.792 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فهي غير دالة تدل على أنه لا توجد فروق بين النموذج النظري والبيانات؛

- بلغت قيمة مربع كاي المعياري 2.142 وهي أقل من خمسة، وبالتالي فهي تؤكد أن المقياس المفترض المعدل لقياس إدارة المعرفة يتطابق مع الواقع؛

- مؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكر لويس اللذين بلغت قيمتهما 0.87 و 0.86 القريبة من الواحد، وهما بذلك يفسران ابتعاد النموذج الإفتراضي (الذي يفترض وجود علاقات بين عمليات إدارة المعرفة ومحاورها كعوامل كامنة والعبارات التي تتشعب عليها) عن النموذج الصفري (الذي يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرات الكامنة والعبارات التي تقيسها) ما يدل على أن هناك ارتباط أو علاقات بين متغيرات النموذج وأن العبارات تقيس المتغيرات الكامنة التي تمثلها.

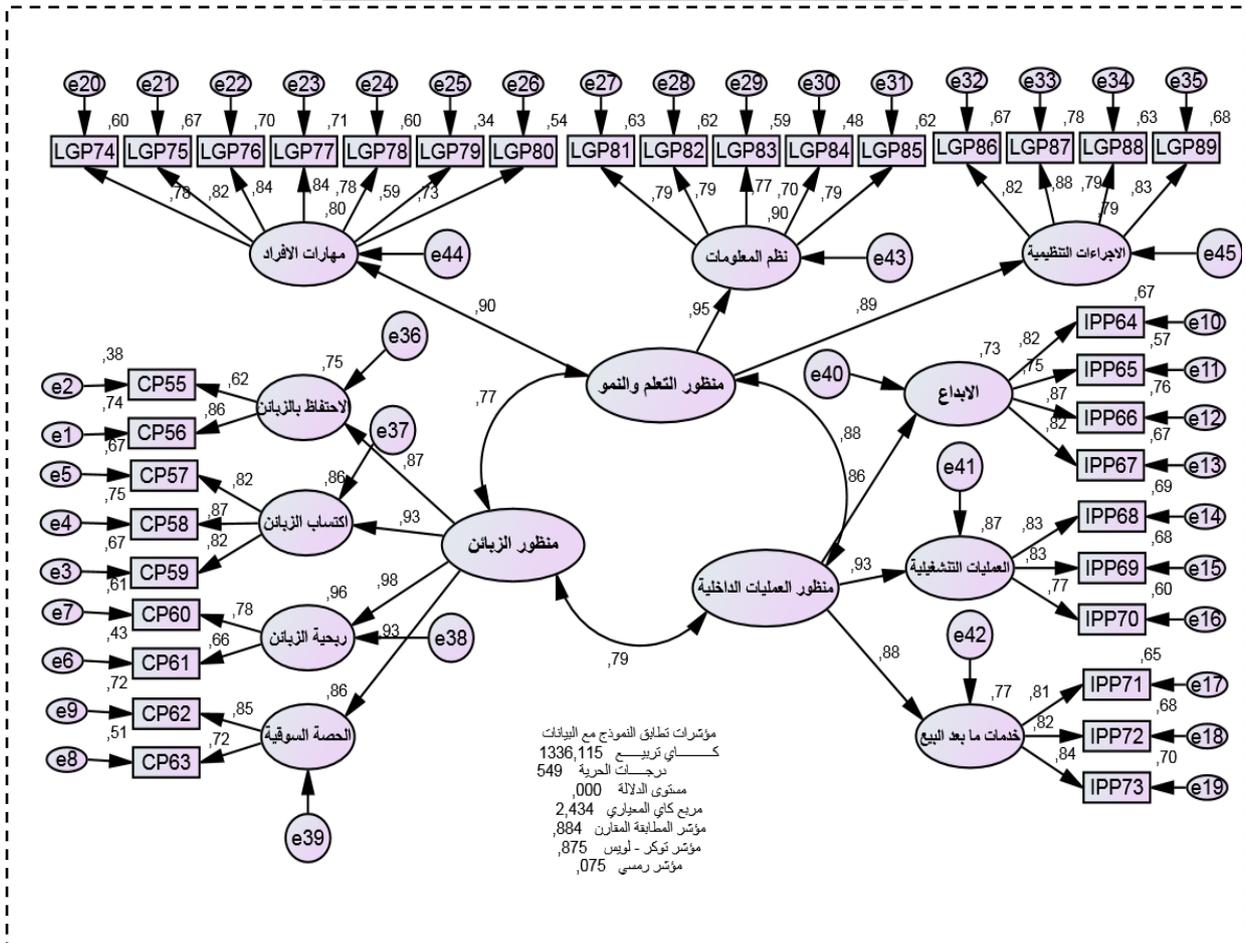
- تفسر قيمة مؤشر رمسي التي بلغت 0.06 على أن هناك تطابق جيد ما بين البيانات الواقعية والنموذج الإفتراضي المعدل لقياس إدارة المعرفة.

وبناء على النتائج أعلاه التي أظهرت أن نموذج القياس المعدل لإدارة المعرفة يتوفر على الخصائص السيكماترية الدالة على الصدق البنائي للنموذج، بمعنى أن العبارات المستخدمة تمثل محاور إدارة المعرفة وأن هذه الأخيرة تمثل عمليات إدارة المعرفة وأنها تقيس ما وضعت من أجله. كما أن نموذج القياس الأولي (غير المعدل) لإدارة المعرفة هو الآخر يقيس ما وضع له حسب ما أظهرته قيمة مؤشرات التطابق الخاصة به بإستثناء المحاور التي تم حذفها والتي لا تتصف بالدلالة الإحصائية في قياس ما وضعت له.

ثالثا: اختبار الصدق البنائي لنموذج قياس أداء المؤسسة

الهدف من هذا الإختبار هو معرفة مدى توفر الخصائص السيكماترية لنموذج القياس المتمثلة في صدق التقارب وصدق التمايز أي مدى ارتباط العبارات فيما بينها وعدم تداخلها في الوقت نفسه، وهل تعبر فعلا عن منظورات الأداء (منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو). ولتحقيق هذا الهدف سيتم اجراء التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية للمقياس للثابت من أن المقياس يتصف بالصدق البنائي في شكله الأولي أو يحتاج إلى تعديل. ويمكن إظهار النموذج المعياري للنموذج القياسي في الشكل الموالي.

الشكل رقم (41): النموذج المعياري لقياس أداء المؤسسة



المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Amos.

بناء على معطيات الشكل أعلاه نلاحظ أن مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات قيمها مقبولة خاصة مؤشر رمسي الذي يقل عن 0.08 معبرا عن التطابق بين نموذج القياس والبيانات ومؤشر كاي المعياري الذي يقل عن 5، لكن بعض قيم التشعبات بين المتغيرات الكامنة من الدرجة الأولى والثانية قريبة من الواحد (مثلا بين منظور الزبائن وربحية الزبائن 0.98، منظور التعلم والنمو ونظم المعلومات 0.95)، لهذا تم مراجعة المخرجات للتأكد فيما إذا كانت لها دلالة أم لا، من أجل اتخاذ قرار تعديل النموذج من عدمه. ونستعرض نتائج مستوى دلالة هذه الإرتباطات في الجدول الموالي:

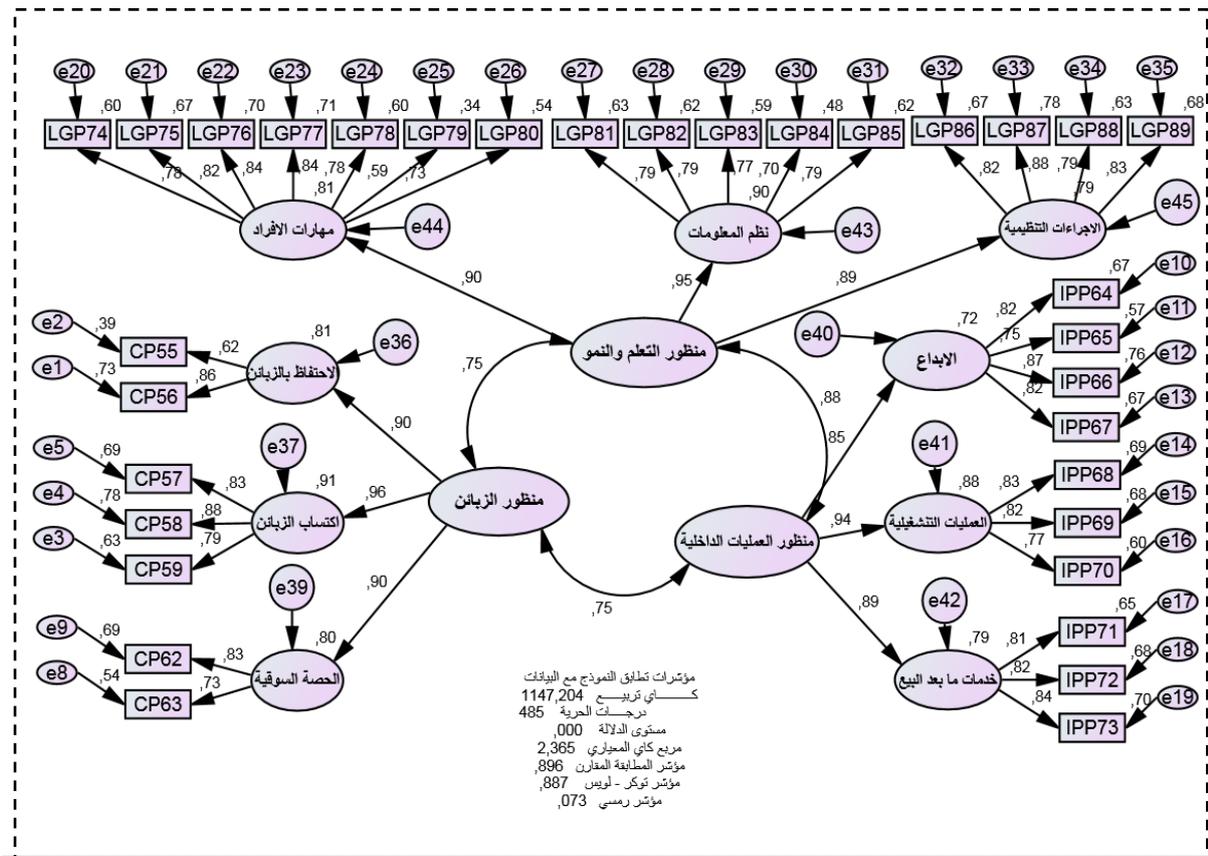
الجدول رقم (45): مستوى دلالة الإرتباطات بين المتغيرات الكامنة لنموذج قياس أداء المؤسسة

مسار الارتباط	مستوى الدلالة	مسار الارتباط	مستوى الدلالة
منظور الزبائن ← الاحتفاظ بالزبائن	***	منظور العمليات الداخلية ← العمليات التشغيلية	***
منظور الزبائن ← اكتساب الزبائن	***	منظور العمليات الداخلية ← خدمات ما بعد البيع	***
منظور الزبائن ← ربحية الزبائن	0.519	منظور التعلم والنمو ← مهارات الأفراد	***
منظور الزبائن ← الحصة السوقية	***	منظور التعلم والنمو ← نظم المعلومات	***
منظور العمليات الداخلية ← الابداع	***	منظور التعلم والنمو ← الاجراءات التنزيمية	***
*** دال معنويا عند 5%			

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Amos.

الملاحظ من نتائج الجدول أن كل الإرتباطات معنوية عند 5% بإستثناء الإرتباط بين منظور الزبائن وربحية الزبائن الغير دال عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نحذف محور ربحية الزبائن لأنه يؤثر سلبا على جودة مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات مع ملاحظة فيما إذا تحسنت المؤشرات أم لا، وفقا لما يظهره الشكل الموالي:

الشكل رقم (42): النموذج المعياري لقياس أداء المؤسسة المعدل



المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Amos.

نلاحظ من خلال نموذج القياس المعدل لأداء المؤسسة أن هناك تحسن في جودة النموذج من خلال تحسن مؤشراتته. كما أصبحت كل المسارات الارتباطية دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مع وجود تحسن في قيم تشبعات العوامل فيما بينها، حيث نجد أن قيم تشبع منظورات الأداء الثلاثة فيما بينها محصورة في المجال من 0.2- 0.9 الذي يدل على صدق التقارب فيما بينها، أي أنها كلها تقيس الأداء وصدق التمايز بمعنى غير متماثلة في دلالتها، كما نلاحظ من الشكل أهمية محور اكتساب الزبائن في تمثيل منظور الزبائن حيث بلغت قيمة التشبع بينهما 0.96، وأهمية محور العمليات التشغيلية في تمثله لمنظور العمليات الداخلية حيث بلغت قيمة التشبع بينهما 0.94، وأهمية محور أنظمة المعلومات في تمثيل منظور التعلم والنمو التي بلغت قيمة التشبع 0.95.

أمّا بالنسبة لقيم تشبع العبارات على المحاور التي تمثلها فقد كانت أغلبها في المجال المثالي من 0.7 – 0.9 دالة بذلك على صدق التقارب، أي أن العبارات تمثل تمثيلاً جيداً محاورها وأنها تقيس ما وضعت لأجله، إذ نجد أن كل قيم تشبع العبارات على عامل اتجاهات العاملين أكبر من 0.5 وكانت أعلى نسبة تشبع للعبارة CP57 " المبيعات للزبائن الحاليين في تزايد مستمر " التي بلغت 0.86.

كما تظهر قيم تشبع العبارات على عامل اكتساب الزبائن نسب الارتباطات العالية بين العبارات والعامل الذي تمثله حيث كانت العبارة CP58 "العوائد المحققة من الزبائن الجدد في تزايد مستمر" الأكثر تمثيلاً للعامل بقيمة تشبع 0.88. وأهمية العبارة CP62 "تعرف الحصة السوقية للمؤسسة ارتفاعاً مستمراً" في تمثيل عامل الحصة السوقية بقيمة تشبع 0.83.

أما العوامل الممثلة لمنظور العمليات التشغيلية فقد كانت كل قيم تشبعها عالية دالة على الارتباط العالي بينها وبين العامل الذي تمثله مما يعني تحقق صدق التقارب، فقد كانت كلها محصورة ما بين القيمتين 0.75 و 0.87، فقد كانت العبارة IPP66 "تعمل المؤسسة على إطلاق منتجات جديدة أسرع من المنافسين" والعبارة IPP68 "هناك تقلص في معدل الخطأ في العمليات الإنتاجية" والعبارة IPP73 "تكاليف معالجة المعيب من المنتجات في انخفاض مستمر" لهم أهمية أكبر في تمثيل الابداع والعمليات التشغيلية وخدمات ما بعد البيع، وذلك بقيم تشبع تفوق تشبع العبارات الأخرى والمقدرة بـ 0.87، 0.83 و 0.84 على التوالي.

أما بالنسبة للعوامل الكامنة من الدرجة الأولى المرتبطة بمنظور التعلم والنمو، فنجد العبارتين LGP76 "الرضا عن مستوى الدعم المقدم من الإدارة" و LGP77 "الرضا عن مدى تشجيع المبادرات والإبداع" الأكثر تمثيلاً لعامل مهارات الأفراد نظراً لقيمة تشبعهما المرتفعة والتي بلغت 0.84 مقارنة بباقي عبارات نفس العامل. أما عن عامل نظم المعلومات فقد كانت قيم تشبعها متقاربة وجاءت العبارات LGP81 و LGP82 الأكثر أهمية في تمثيله بأكثر قيمة تحميل من بين كل العبارات الأخرى التي تشبع عليه بمقدار 0.79، كما كانت أعلى قيمة تشبع للعبارة LGP87 "تأخذ المؤسسة بالإقتراحات الجديدة التي يقدمها العاملون" محور الإجراءات التنظيمية بـ 0.88.

وفيما يخص متوسط الارتباط التربيعي المتعدد أو خطأ القياس الذي يعد هو الآخر أحد أدلة صدق التقارب، فقد بلغت 0.79 لمنظور العمليات الداخلية، 0.83 لمنظور التعلم والنمو و 0.84 لمنظور الزبائن وما يلاحظ أن كلها أكبر من 0.5 دالة بذلك على صدق التقارب بمعنى أن كل المحاور تمثل المنظور المرتبطة به.

أما التباين المستخلص للمحاور الفرعية لكل منظور فقد بلغت أصغر قيمة لها 0.56 لمحور الاحتفاظ بالزبائن، وأكبر قيمة 0.7 لمحور اكتساب الزبائن وبالتالي فكلها أكبر من 0.5 ما يدل على أن كل العبارات تمثل تمثيلاً جيداً لمحاورها، وهذا ما يثبت لنا اتصاف النموذج المعدل بصدق التقارب.

وعن مربع الارتباطات بين العوامل الذي يعتبر من أدلة صدق التمايز، فقد كان 0.56 بين كل من (منظور التعلم والنمو - منظور الزبائن) و (منظور الزبائن - منظور العمليات الداخلية)، و 0.77 بين منظور التعلم والنمو

ومنظور العمليات الداخلية وبالتالي فهي محصور في المجال من 0.2 إلى 0.9 دالة بذلك على صدق التمايز بين المنظورات الثلاثة بمعنى أن العوامل (المنظورات) لا تتداخل فيما بينها.

أما فيما يتعلق بمؤشرات تطابق النموذج مع البيانات كانت كما يلي:

- قدرت قيمة كاي تربيع بـ 1147.204 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فهي غير دالة، تدل على أنه لا توجد فروق بين النموذج النظري والبيانات؛

- بلغت قيمة مربع كاي المعياري 2.365 وهي أقل من خمسة، وبالتالي فهي تؤكد أن المقياس المفترض المعدل لقياس أداء المؤسسة يتطابق مع الواقع؛

- يفسر مؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكر لويس اللذين بلغت قيمتهما 0.89 و0.88 القريبة من الواحد، وهما بذلك يفسران ابتعاد النموذج الافتراضي (الذي يفترض وجود علاقات بين منظورات الأداء ومحاورها كعوامل كامنة والعبارات التي تتشعب عليها) عن النموذج الصفري (الذي يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرات الكامنة والعبارات التي تقيسها) ما يدل على أن هناك ارتباط أو علاقات بين متغيرات النموذج وأن العبارات تقيس المتغيرات الكامنة التي تمثلها.

- تفسر قيمة مؤشر رمسي التي بلغت 0.073 على أن هناك تطابق جيد ما بين البيانات الواقعية والنموذج الافتراضي المعدل لقياس أداء المؤسسة.

وبناء على النتائج أعلاه التي أظهرت أن نموذج قياس أداء المؤسسة المعدل يتوفر على الخصائص السيكماترية الدالة على الصدق البنائي للنموذج أي أن العبارات المستخدمة تمثل المحاور وأن هذه الأخيرة تمثل منظورات الأداء وأنها تقيس ما وضعت من أجله.

المطلب الثاني: نموذج Amos المتكامل (نموذج البناء)

يتعلق النموذج المتكامل أو نموذج البناء بالعلاقة بين المتغيرات الكامنة أي متغيرات الدراسة الرئيسية، وبالتالي فهو عبارة عن اختبار النموذج الافتراضي العام للدراسة بمعنى تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة، ومن أجل رسم النموذج الافتراضي على برنامج Amos فقد تم وضع ثلاث فروض:

الفرض الأول: إدارة المعرفة تؤثر على أداء المؤسسة؛

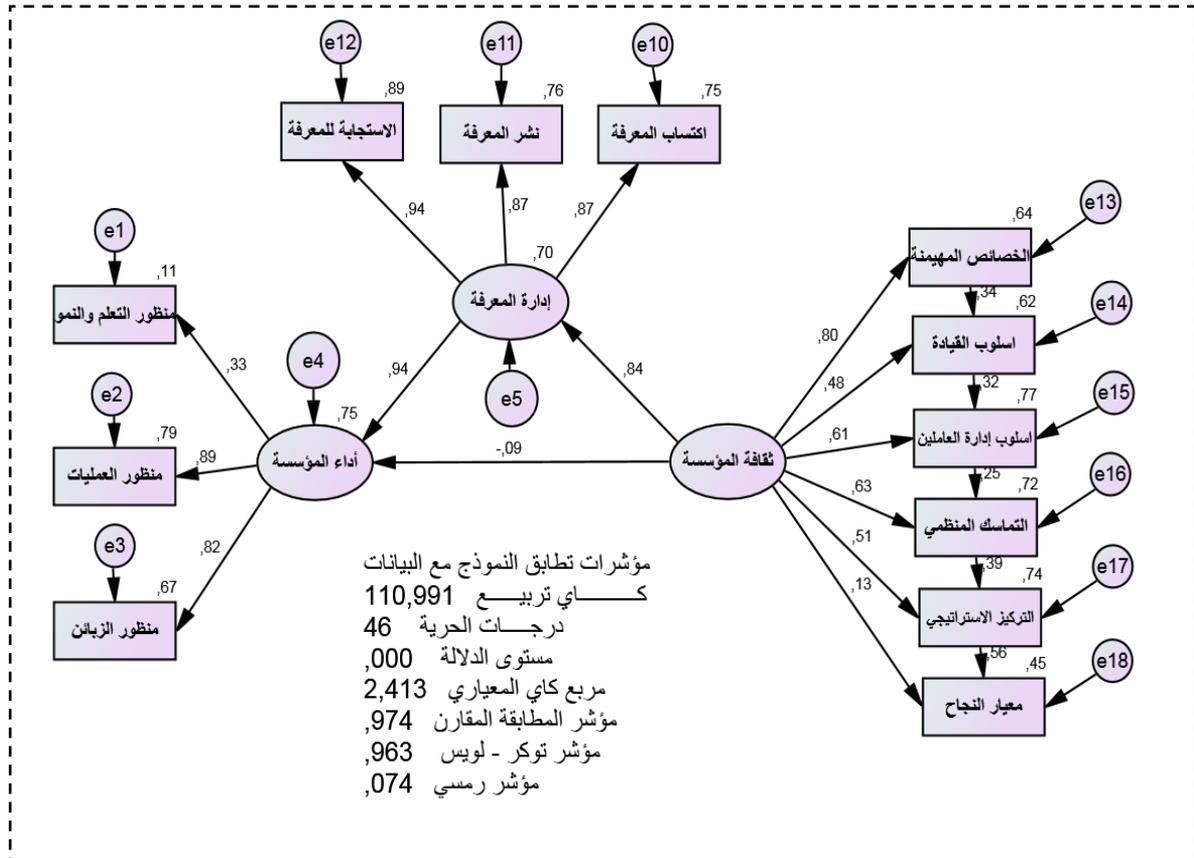
الفرض الثاني: ثقافة المؤسسة تؤثر على إدارة المعرفة؛

الفرض الثالث (غير المباشر): ثقافة المؤسسة تؤثر على أداء المؤسسة.

بحيث الفرض الأول والثاني أساسيان في النموذج يجب أن يكونا دالين معنويًا، أما الفرض الثالث المتعلق بالتأثير غير المباشر فهو ثانوي ولا يشترط أن يكون دالا معنويًا للحكم على صحة النموذج المفترض.

وبناء عليه فقد ظهرت نتائج إختبار نموذج الدراسة وفقا للشكل الموالي:

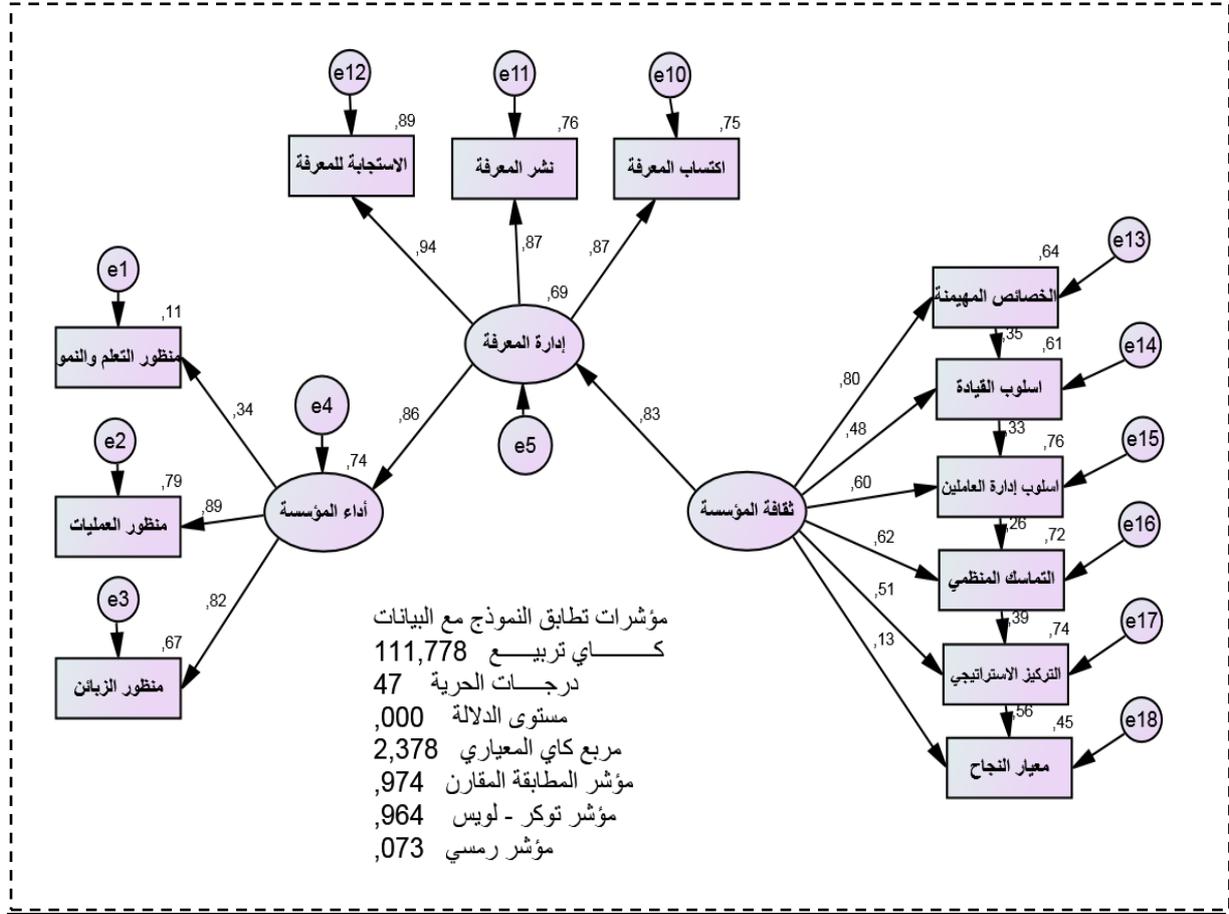
الشكل رقم (43): نموذج Amos المتكامل (نموذج البناء)



المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Amos.

من خلال الشكل يتضح أن الفرض الأول المتعلق بتأثير إدارة المعرفة على الأداء محقق والفرض الثاني المتعلق بتأثير ثقافة المؤسسة محقق، أما في ما يتعلق بالفرض الثالث أي تأثير ثقافة المؤسسة على الأداء فقد كانت قيمة معامل التأثير -0.09 وهي ضعيفة جدا ما يدل على التأثير الهامشي وغير المعنوي، ولهذا سنقوم بحذف سهم العلاقة بين المتغيرين ليظهر النموذج المعياري الافتراضي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (44): نموذج Amos المتكامل المعدل (نموذج البناء المعدل)



المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Amos.

يتضح من الشكل أنه يوجد تأثير معنوي موجب لثقافة المؤسسة على إدارة المعرفة بمقدار 0.83، كما يوجد تأثير موجب معنوي لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة في وجود ثقافة المؤسسة بـ 0.86، كما تؤثر ثقافة المؤسسة على أداء المؤسسة بطريقة غير مباشرة عن طريق إدارة المعرفة بـ $0.71 (0.86 \times 0.83)^*$ وهذا ما يثبت صحة فرضيات النموذج الإفتراضي التي تؤكد أن لثقافة المؤسسة تأثير على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة. أما بالنسبة لمدى ارتباط المتغيرات الظاهرة بالمتغيرات الكامنة والذي تعبر عنه قيم التشعبات فيما بينها، فنلاحظ أن أبعاد ثقافة المؤسسة ترتبط بقيم تشعبات مقبولة ما يدل على تمثيلها لها خاصة بعد الخصائص المهيمنة الذي له أهمية كبيرة في تمثيلها ويستثنى من ذلك معيار النجاح الذي بلغت قيمة تشعبه بالعامل 0.13 وهي نسبة ضعيفة جدا تدل على تمثيلها الهامشي لثقافة المؤسسة.

* نتائج التحليل باستخدام برنامج Amos لا تعطي قيمة التأثيرات غير المباشرة ولهذا فهي تحسب عن طريق ضرب قيمة التأثير بين العلاقات المباشرة للمتغيرات، حيث يجب أن تتجاوز القيمة المتحصل عليها 0.08 حتى نقول أن هناك علاقة غير مباشرة. ولزيد من التفاصيل راجع: أيمن سليمان القهوجي وفريال محمد أبو عواد، مرجع سابق، ص 101.

أما فيما يخص عمليات إدارة المعرفة فقد كانت قيم تشبعاتها مرتفعة دالة بذلك على تمثيلها الجيد لمتغير إدارة المعرفة وقد حظيت عملية الإستجابة للمعرفة بأكبر قيمة تشبع (0.94) دالة بذلك على أهميتها في تمثيل إدارة المعرفة ثم يليها كل من عمليتي اكتساب المعرفة ونشرها بقيمة تشبع متساوية 0.87.

أما بالنسبة لقيم تشبعات منظورات أداء المؤسسة فقد كانت كلها محصورة في المجال من 0.2 إلى 0.9 دالة على أهميتها في تمثيل العامل المرتبط به بحيث كانت الأهمية الأكبر في تمثيله لمنظور العمليات بأكبر قيمة تشبع 0.89 ثم يليه منظور الزبائن بـ 0.82 وأخيرا منظور التعلم والنمو بقيمة تشبع 0.34.

أما فيما يخص مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات فنجد:

- كاي تربيع قدرت قيمته بـ 111.778 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أنه لا توجد فروق بين النموذج النظري المفترض والبيانات أو الواقع؛

- مربع كاي المعياري قيمته 2.378 وهي أقل من خمسة، وبالتالي فهي تؤكد أن النموذج المفترض يتطابق مع الواقع؛

- مؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكر لويس بلغت قيمتهما 0.974 و0.964 وهي قريبة جدا من الواحد، ما يفسر ابتعاد النموذج الإفتراضي (الذي يفترض وجود علاقات بين متغيرات الدراسة) عن النموذج الصفري (الذي يدل على عدم وجود علاقة بينها)، ما يدل على أن هناك ارتباطات بين ثقافة المؤسسة وإدارة المعرفة وأداء المؤسسة؛

- مؤشر رمسي الذي بلغت قيمته 0.073 وهي أقل من 0.08 ما يدل على أن هناك تطابق جيد ما بين البيانات الواقعية والنموذج الإفتراضي للدراسة.

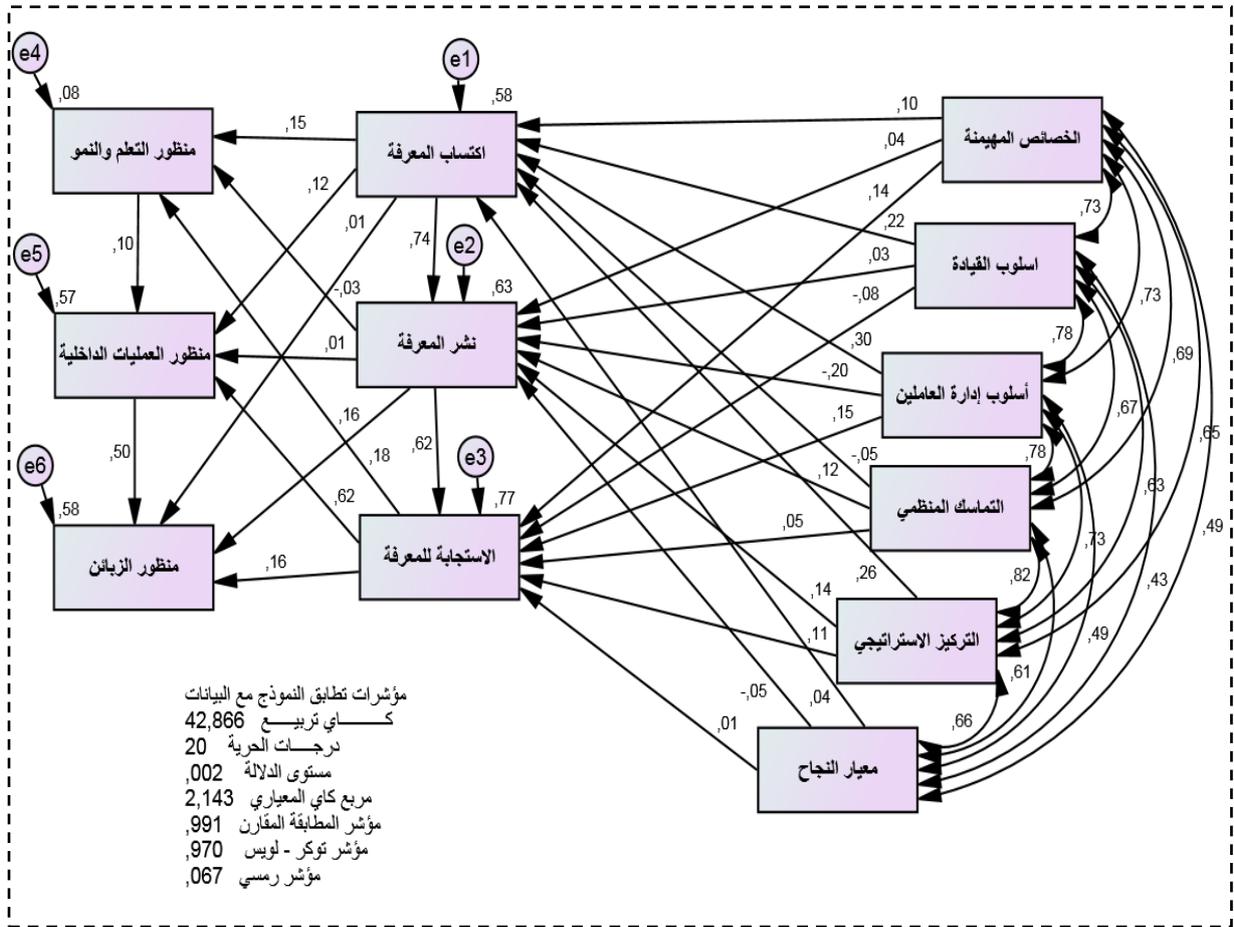
وبناء على النتائج الموضحة أعلاه تبين أن نموذج الدراسة الإفتراضي يتصف بالخصائص السيكوماترية كما بدا واضحا من قيم مؤشرات التطابق، وهذا ما يدل على تطابق النموذج الإفتراضي للدراسة مع البيانات أي أن لثقافة المؤسسة تأثير معنوي موجب وكبير على علاقة إدارة المعرفة بالأداء، حيث تؤثر ثقافة المؤسسة على إدارة المعرفة بمقدار 0.83 وتؤثر إدارة المعرفة على الأداء في ظل وجود ثقافة المؤسسة بمقدار 0.86. لكن ربما نتساءل عن أي المتغيرات الفرعية من كل متغير هي سبب هذه النتيجة، بمعنى هل كل المتغيرات الفرعية لثقافة المؤسسة تؤثر على كل المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة والأداء أم أن هناك بعض الارتباطات الغير دالة؟ إن الإجابة على هذه التساؤلات تتم من خلال القيام بتحليل المسار والذي هو موضوع المطلب الموالي.

المطلب الثالث: تحليل المسار

ما يميز تحليل المسار أنه يتضمن المتغيرات الظاهرة فقط (لا يحتوي على المتغيرات الضمنية) والمتمثلة في 12 متغير هي: أبعاد ثقافة المؤسسة الستة: الخصائص المهيمنة، أسلوب القيادة، أسلوب إدارة العاملين، التماسك

المنظمي، التركيز الاستراتيجي ومعيار النجاح بالإضافة إلى عمليات إدارة المعرفة : اكتساب المعرفة، نشر المعرفة والاستجابة للمعرفة وأخيرا منظورات أداء المؤسسة: منظور التعلم والنمو، منظور العمليات الداخلية ومنظور الزبائن. حيث سيتم في البداية وضع جميع التأثيرات الممكنة من أبعاد ثقافة المؤسسة إلى عمليات إدارة المعرفة وبين هذه الأخيرة ومنظورات الأداء وبناء على النتائج نقرر فيما إذا نقوم بالتعديل أم لا، وفيما يلي نعرض نموذج تحليل المسار الأولي:

الشكل رقم (45): النموذج الأولي لتحليل المسار

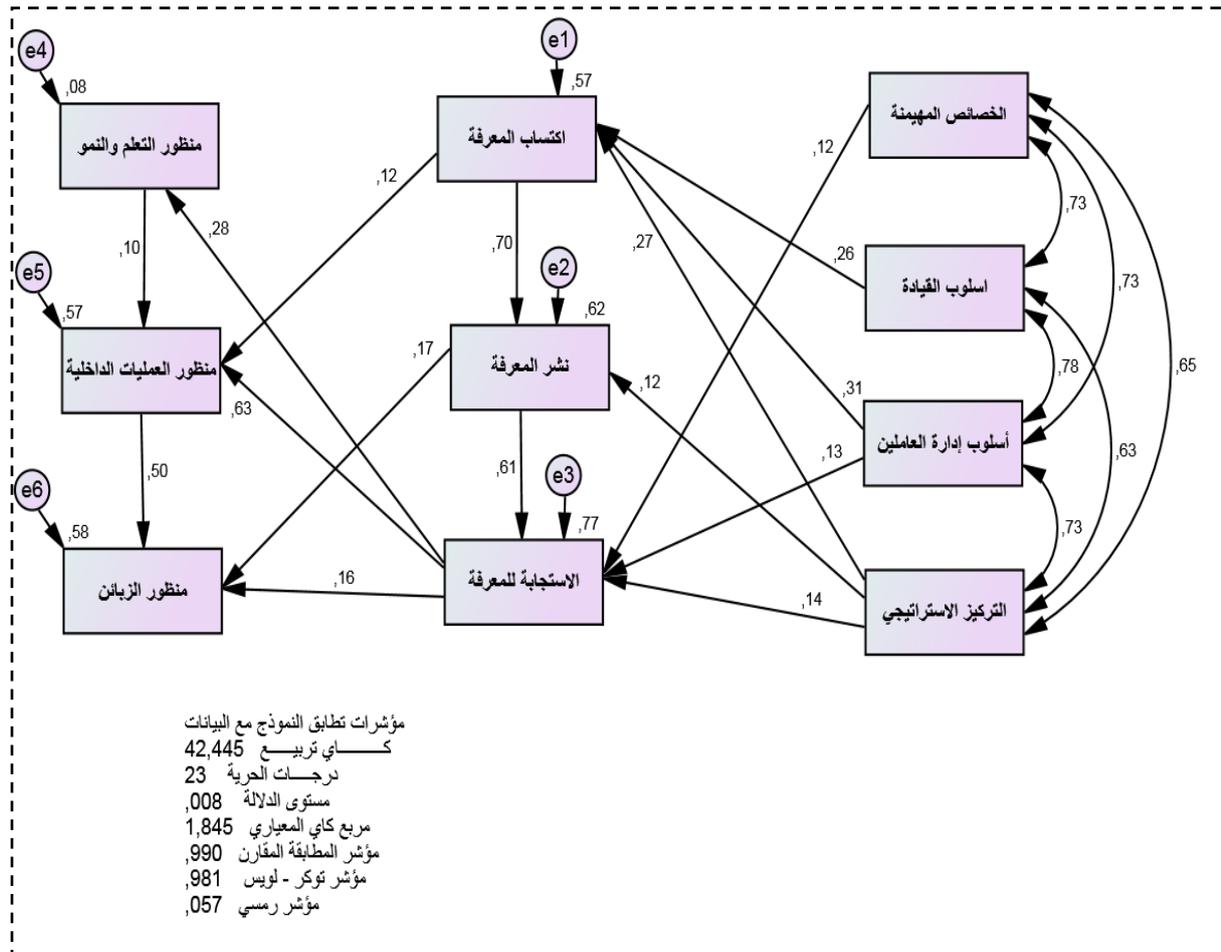


المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Amos.

من خلال الشكل أعلاه الذي يوضح النموذج الأولي لتحليل المسار أي العلاقات الارتباطية بين أبعاد متغيرات الدراسة، نلاحظ أن كل قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات ضمن مجال القبول، حيث نجد أن قيمة مربع كاي المعياري أكبر من 5 وقيمة مؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكر لويس قريبة جدا من الواحد وقيمة مؤشر رمسي صغيرة جدا أقل من 0.08، غير أن هناك العديد من قيم تشبعت المسارات أقل من 0.09 الذي يعتبر الحد الأدنى لقيم

التشعبات في تحليل المسار، إضافة إلى أن قراءة مخرجات البرنامج تظهر عدم معنوية بعض المسارات* (الإرتباطات). ولهذا سيتم اجراء التعديلات على النموذج من خلال حذف المسارات غير الدالة الواحد تلو الآخر ابتداءا بالمسار الذي له أكبر قيمة P في كل مرة حتى تصبح كل المسارات دالة عند مستوى الدلالة 0.05 وفي الوقت نفسه أكبر من الحد الأدنى لقيمة التشعب (المقدرة بـ 0.09). ويمكن إظهار النموذج بعد التعديلات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (46): نموذج تحليل المسار المعدل



المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Amos.

بمقارنة النموذج المعدل لتحليل المسار مع النموذج الأولي يمكن حصر التعديلات التي تم إجرائها في ما يلي:

- حذف بعد معيار النجاح نظرا لعدم معنوية تأثيراته على كل عمليات إدارة المعرفة، حيث قدر مستوى المعنوية للمسارات (0.518، 0.326، 0.805) بينه وبين كل من اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، والاستجابة للمعرفة على الترتيب، وكلها أكبر من مستوى الدلالة 0.05، بالإضافة إلى أن كل قيم التشعبات بين هذا البعد والعمليات أكبر من الحد الأدنى 0.09؛

* للإطلاع على المخرجات انظر الملحق رقم (10).

- حذف بعد التماسك المنظمي أيضا بسبب عدم معنوية تأثيره على كل عمليات إدارة المعرفة، فقد كان مستوى المعنوية للمسارات (0.511، 0.116، 0.373) بينه وبين كل من اكتساب المعرفة، نشر المعرفة والإستجابة للمعرفة على الترتيب؛
- حذف المسار بين نشر المعرفة ومنظوري العمليات الداخلية والتعلم والنمو للتأثير غير المعنوي لعملية نشر المعرفة عليهما، والذي قدرت قيمة التشبع بـ 0.01 للمنظور الأول و- 0.03 للمنظور الثاني وهما أقل بكثير من 0.09 وبمستوى دلالة 0.931 و 0.791 للمنظورين على التوالي الذي يفوق كثيرا مستوى الدلالة 0.05؛
- حذف المسار بين اكتساب المعرفة ومنظوري التعلم والنمو والزبائن للتأثير غير المعنوي لعملية اكتساب المعرفة عليهما، حيث قدر مستوى الدلالة 0.117 و 0.893 للمسارين على التوالي وهما أكبر من مستوى الدلالة 0.05؛
- حذف المسار بين بعد الخصائص المهيمنة وكل من عمليتي اكتساب ونشر المعرفة لعدم معنوية التأثير للمسارين، فقد كان مستوى المعنوية 0.145 و 0.572 للمسارين على الترتيب الذي يفوق 0.05؛
- حذف المسار بين بعد أسلوب القيادة وكل من عمليتي نشر المعرفة والاستجابة للمعرفة لكون مستوى المعنوية للمسارين المقدر بـ 0.638 و 0.135 على التوالي، والتي تفوق 0.05 ما يدل على عدم معنوية التأثير؛
- حذف المسار بين بعد أسلوب إدارة العاملين وعملية نشر المعرفة للتأثير غير المعنوي لهذا البعد على العملية، لأن مستوى المعنوية للمسار المقدر بـ 0.053 أكبر من 0.05.
- وبناء على التعديلات التي تم القيام بها والتي بموجبها أصبحت كل المسارات في النموذج المعدل دالة معنويا* عند مستوى الدلالة 0.05، كما تحسنت المؤشرات الدالة على جودته حيث نجد:
- قيمة كاي تربيع قدرت بـ 42.455 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ما يشير إلى تطابق النموذج مع البيانات؛
- قدرت قيمة مربع كاي المعياري بـ 1.845 الأقل من 5 والتي تؤكد أن النموذج المفترض يتطابق مع الواقع؛
- مؤشر المطابقة المقارن ومؤشر توكر لويس بلغت قيمتهما 0.99 و 0.98 وهي أكبر من 0.09 وقرينة جدا من الواحد، ما يفسر إبتعاد النموذج الإفتراضي (الذي يفترض وجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة بين المتغيرات الفرعية للمتغيرات الرئيسية في الدراسة) عن النموذج الصفري (الذي يدل على عدم وجود تأثيرات بينها) وبالتالي وجود تأثير مباشر لأبعاد ثقافة المؤسسة على عمليات إدارة المعرفة وتأثير هذه الأخيرة على منظورات أداء المؤسسة وتأثير غير مباشر لهذه الأبعاد على منظورات أداء المؤسسة من خلال إدارة المعرفة؛
- مؤشر رمسي الذي بلغت قيمته 0.057 وهي أقل من 0.08 ما يدل على أن هناك تطابق جيد ما بين البيانات الواقعية والنموذج المعدل.

ويمكن إظهار مقدار التأثيرات المباشرة وغير المباشر بين متغيرات نموذج تحليل المسار المعدل في الجدول الآتي:

* للاطلاع على مستوى معنوية المسارات لنموذج تحليل المسار المعدل راجع الملحق رقم (12).

الجدول رقم (46): قيم التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات نموذج تحليل المسار المعدل

قيمة الأثر	المسار	نوع الأثر
0.12	اثر الخصائص المهمة على الاستجابة للمعرفة	1
0.26	اثر اسلوب القيادة على اكتساب المعرفة	
0.31	اثر اسلوب ادارة العاملين على اكتساب المعرفة	
0.13	اثر اسلوب ادارة العاملين على الاستجابة للمعرفة	
0.27	اثر التركيز الاستراتيجي على اكتساب المعرفة	
0.12	اثر التركيز الاستراتيجي على نشر المعرفة	
0.14	اثر التركيز الاستراتيجي على الاستجابة للمعرفة	
0.7	اثر اكتساب المعرفة على نشر المعرفة	
0.61	اثر نشر المعرفة على الاستجابة للمعرفة	
0.12	اثر اكتساب المعرفة على منظور العمليات الداخلية	
0.17	اثر نشر المعرفة على منظور الزبائن	
0.28	اثر الاستجابة للمعرفة على منظور التعلم والنمو	
0.63	اثر الاستجابة للمعرفة على منظور العمليات الداخلية	
0.16	اثر الاستجابة للمعرفة على منظور الزبائن	
0.10	اثر منظور التعلم والنمو على منظور العمليات الداخلية	
0.50	اثر منظور العمليات الداخلية على منظور الزبائن	
$0.182 = 0.7 \times 0.26$	اثر اسلوب القيادة على نشر المعرفة من خلال اكتساب المعرفة	
$0.11 = 0.61 \times 0.7 \times 0.26$	اثر اسلوب القيادة على الاستجابة للمعرفة من خلال اكتساب ونشر المعرفة	
$0.217 = 0.7 \times 0.31$	اثر اسلوب ادارة العاملين على نشر المعرفة من خلال اكتساب المعرفة	
$0.13 = 0.61 \times 0.7 \times 0.31$	اثر اسلوب ادارة العاملين على الاستجابة للمعرفة من خلال اكتساب ونشر المعرفة	
$0.189 = 0.7 \times 0.27$	اثر التركيز الاستراتيجي على نشر المعرفة من خلال اكتساب المعرفة	
$0.115 = 0.61 \times 0.7 \times 0.27$	اثر التركيز الاستراتيجي على الاستجابة للمعرفة من خلال اكتساب ونشر المعرفة	
$0.427 = 0.61 \times 0.7$	اثر اكتساب المعرفة على الاستجابة للمعرفة من خلال نشر المعرفة	
$0.119 = 0.17 \times 0.7$	اثر اكتساب المعرفة على منظور الزبائن من خلال نشر المعرفة	
$0.13 = 0.5 \times 0.63 \times 0.61 \times 0.7$	اثر اكتساب المعرفة على منظور الزبائن من خلال نشر والاستجابة للمعرفة ومنظور العمليات	
$0.119 = 0.28 \times 0.61 \times 0.70$	اثر اكتساب المعرفة على منظور التعلم من خلال نشر المعرفة والاستجابة لها	
$0.27 = 0.63 \times 0.61 \times 0.7$	اثر اكتساب المعرفة على منظور العمليات من خلال نشر المعرفة والاستجابة لها	
$0.17 = 0.28 \times 0.61$	اثر نشر المعرفة على منظور التعلم من خلال الاستجابة للمعرفة	
$0.38 = 0.63 \times 0.61$	اثر نشر المعرفة على منظور العمليات من خلال الاستجابة للمعرفة	
$0.097 = 0.16 \times 0.61$	اثر نشر المعرفة على منظور الزبائن من خلال الاستجابة للمعرفة	
$0.19 = 0.5 \times 0.63 \times 0.61$	اثر نشر المعرفة على منظور الزبائن من خلال الاستجابة للمعرفة ومنظور العمليات الداخلية	
$0.315 = 0.5 \times 0.63$	اثر الاستجابة للمعرفة على منظور الزبائن من خلال منظور العمليات	

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Amos.

إن القراءة الأولية لأرقام الجدول تعطي لنا صورة واضحة على تأثير أبعاد ثقافة المؤسسة على عمليات إدارة المعرفة بصفة مباشرة وغير مباشرة، وتأثير عمليات إدارة المعرفة على منظورات الأداء الثلاثة بطريقة مباشرة وغير مباشرة، مما يعني أن عمليات إدارة المعرفة تعتبر وسيط بين أبعاد ثقافة المؤسسة ومنظورات الأداء، وأن ثقافة المؤسسة يكون تأثيرها على الأداء عن طريق تأثيرها على إدارة المعرفة فقط، وهذا ما أكدته نتائج نموذج البناء الذي بدأ واضحاً من خلاله أنه لا يوجد تأثير معنوي لثقافة المؤسسة على الأداء مباشرة وإنما تأثيرها عليه يكون عن طريق إدارة المعرفة.

وإذا حاولنا التدقيق والتفصيل أكثر في محتويات الجدول نجد أن كل أبعاد ثقافة المؤسسة تؤثر على عمليات إدارة المعرفة بطريقة مباشرة وغير مباشرة، ويأتي بالدرجة الأولى التأثير الموجب المباشر لأسلوب إدارة العاملين على عملية إكتساب المعرفة بـ 31% وأيضاً تأثيره المباشر على الإستجابة للمعرفة بـ 13% وغير المباشر بـ 13% من خلال عمليتي اكتساب ونشر المعرفة، أما تأثير هذا البعد على عملية نشر المعرفة فهو غير مباشر من خلال اكتساب المعرفة بـ 21.7%. ومنه نستنتج أن أسلوب إدارة العاملين القائم على مبدأ العمل بروح الفريق والمشاركة والشعور بالأمان الوظيفي له تأثير إيجابي على إدارة المعرفة وبالدرجة الأولى على اكتساب المعرفة ومن ثم نشر المعرفة والإستجابة للمعرفة.

ويأتي في الدرجة الثانية التأثير المباشر لبعده الإستراتيجي على اكتساب المعرفة بـ 27% وعلى نشر المعرفة بـ 12% وعلى الإستجابة للمعرفة بـ 14%، كما أن لهذا البعد تأثيرات غير مباشرة على نشر المعرفة من خلال اكتساب المعرفة بـ 18.9% وعلى الإستجابة للمعرفة من خلال اكتساب ونشر المعرفة بـ 11.5%. وبناءاً عليه يمكن القول أن التركيز الإستراتيجي القائم بدرجة أكبر على أبعاد الثقافة الهرمية وثقافة السوق له تأثير إيجابي مباشر وغير مباشر على عمليات إدارة المعرفة وبدرجة أولى على اكتساب المعرفة ومن ثم نشر المعرفة والإستجابة لها.

أما في الدرجة الثالثة نجد التأثير المباشر لبعده أسلوب القيادة على اكتساب المعرفة بـ 26% والتأثير غير المباشر على نشر المعرفة من خلال اكتساب المعرفة بـ 18.2% وعلى الاستجابة للمعرفة من خلال اكتساب ونشر المعرفة بـ 11%. وبالتالي فإن النتائج تظهر لنا أن للأبعاد الأربعة لثقافة المؤسسة تأثير على عمليات إدارة المعرفة، حيث لها تأثير مباشر على اكتساب المعرفة، في حين أن هناك من لها تأثير مباشر على عملية نشر المعرفة والإستجابة لها وهناك من لها تأثير غير مباشر.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن عمليات إدارة المعرفة ترتبط فيما بينها، فنجد أن عملية اكتساب المعرفة تؤثر مباشرة على نشر المعرفة بـ 70% ونشر المعرفة تؤثر مباشرة على الاستجابة للمعرفة بـ 61%، كما تؤثر عملية

اكتساب المعرفة بصفة غير مباشرة على الإستجابة للمعرفة من خلال نشر المعرفة بـ 42.7%، وهذا إنما يدل على أن هذه العوامل متقاربة فيما بينها فهي تمثل متغير واحد إدارة المعرفة كما أنها عمليات متسلسلة حيث أنه يتم نشر المعرفة المكتسبة من العملية الأولى ومن خلال نشرها يتيح استخدامها وتحقيق الإستفادة منها.

أما فيما يخص تأثير عمليات إدارة المعرفة على منظورات الأداء، فنجد وبالدرجة الأولى التأثير المباشر للإستجابة للمعرفة على منظور العمليات الداخلية بـ 63%، في حين أن تأثير نفس العملية على منظوري التعلم والنمو والزبائن كان أقل بكثير قدر بـ 28% و 16% على الترتيب، مما يدل على أن الإستجابة للمعرفة والتي تتجلى في الجانب التطبيقي لإدارة المعرفة الأكثر تأثير في الأداء وبالضبط على العمليات والذي ينعكس بدوره على منظور الزبائن حسب ما توضحه نسبة التأثير غير المباشر للإستجابة للمعرفة على منظور الزبائن من خلال منظور العمليات الداخلية بـ 31.5%، وتعد هذه نتيجة منطقية لأن الإستجابة للمعرفة تظهر في إنتاج المنتجات التي تلبي حاجات الزبائن التي تؤدي إلى إرضائهم ومن ثم الحصول على ولائهم وبالتالي الاحتفاظ بهم وتحقيق الربحية وتحسين الحصة السوقية.

وبالدرجة الثانية التأثير المباشر لنشر المعرفة على منظور الزبائن بـ 17% وتأثيرها غير المباشر على نفس المنظور من خلال الإستجابة للمعرفة بـ 9.7% ومن خلال الإستجابة للمعرفة ومنظور العمليات بـ 19%، في حين أن تأثيرها على المنظورين المتبقيين غير مباشر، فنجد أنها تؤثر على منظور التعلم من خلال الاستجابة للمعرفة بـ 17% وعلى منظور العمليات من خلال الاستجابة للمعرفة بـ 38%. ومنه نستنتج أن لنشر المعرفة تأثير على منظورات الأداء الثلاثة بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال تأثيرها على الإستجابة للمعرفة، بإعتبار أن عملية نشر المعرفة هي العملية الأسبق لعملية الإستجابة للمعرفة، حيث أن نشر المعرفة تتيح إطلاع الأطراف ذات المصلحة على كل المعارف الضرورية وذلك من خلال الإستعانة بعدة وسائل خاصة بالتكنولوجيا ما يمكنهم من القيام برد الفعل المناسب سواء ما تعلق ببرمجة عمليات تدريبية جديدة للعمال حتى يتمكنوا من تحصيل المهارات اللازمة لتحسين أعمالهم، تغييرات على مستوى الخطط التكتيكية (التشغيلية) للرفع من جودة المنتجات وتقليص هفوات التنفيذ خاصة المرتبطة بالتكلفة والوقت والأخطاء، والإستجابة للزبائن فيما يتعلق بالتسليم في الوقت المحدد وتوفير الخصائص المرغوبة في المنتج.

وأخيرا التأثير المباشر لإكتساب المعرفة على منظور العمليات الداخلية بـ 12% وتأثيرها غير المباشر على نفس المنظور بـ 27% ومن خلال نشر المعرفة والإستجابة لها، في حين أن تأثيرها على المنظورين المتبقيين غير مباشر، فنجد أنها تؤثر على منظور الزبائن بـ 11.9% ومن خلال نشر المعرفة والإستجابة للمعرفة ومنظور العمليات الداخلية بـ

13% وعلى منظور التعلم والنمو من خلال نشر المعرفة والإستجابة لها بـ 11.9%. يتضح لنا من خلال هذه النتائج أن لعمليات إدارة المعرفة تأثير كبير بشكل مباشر وغير مباشر على منظورات الأداء الثلاثة وهذا يثبت العلاقة السببية القوية بين متغيري إدارة المعرفة وأداء المؤسسة.

كما يظهر لنا أيضا وجود تأثيرات مباشرة لمنظورات الأداء فيما بينها وخاصة تأثير منظور العمليات الداخلية على منظور الزبائن بـ 50% وتأثير أقل لمنظور التعلم والنمو على منظور العمليات بـ 10%. وهذا الترابط بين المنظورات يظهر لنا تقاربها في تمثيل متغير الأداء مجتمعة، كما يفسر التأثير الكبير لمنظور العمليات الداخلية على منظور الزبائن للترابط القوي بينهما، لأن مخرجات العمليات موجهة للزبائن والتي بناءا عليها ترتفع أو تنخفض مؤشرات منظور الزبائن من حيث اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم وتحسين الحصة السوقية.

إستنادا إلى نتائج اختبار الصدق البنائي لنموذج قياس كل من ثقافة المؤسسة، إدارة المعرفة وأداء المؤسسة، ونموذج البناء وتحليل المسار يتم إثبات الفرضية الرئيسية التي تنص على أن لثقافة المؤسسة تأثير على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

يخصص هذا المبحث لإختبار فرضيات الدراسة مقارنة مع النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة من خلال مطلبين، حيث يناقش الأول نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى مقارنة مع نتائج الدراسات السابقة، أما الثاني فيناقش النتائج المتوصل إليها من إختبار الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة والفرضية الرئيسية على ضوء الدراسات السابقة.

المطلب الأول: مناقشة نتائج إختبار العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة

يتم مناقشة نتائج إختبار هذه العلاقة من خلال شقين كل منهما يمثل فرضية جزئية من الفرضية الفرعية الأولى، حيث نقاش نتائج إختبار العلاقة بين إدارة المعرفة وبين الأداء المالي من جهة والأداء غير المالي من جهة أخرى كما سيأتي التفصيل.

أولا: مناقشة نتائج اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المالي

يُدرج إختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المالي ضمن الفرضية الجزئية الأولى التابعة للفرضية الفرعية الأولى، حيث أشارت نتائج تحليل السؤال السابع من دليل المقابلة إلى أن قضية مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق فوائد على الجانب المالي غامضة وغير واضحة، كما أشارت نتائج الجدول رقم (32) المتعلق بإختبار العلاقة الإرتباطية بين إدارة

المعرفة وعملياتها والأداء، أنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرات المستقلة (اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، الإستجابة للمعرفة وإدارة المعرفة ككل) والمتغير التابع، وهذا ما ينفي الفرضية الجزئية الأولى أي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والأداء المالي.

وتتفق النتائج المتوصل إليها من إختبار هذه الفرضية مع دراسة **klaus North et al** التي توصلت من خلال نتائج الإستبيان الموجه لـ 48 شركة ألمانية المتقدمة لجائزة مدير المعرفة إلى أن لإدارة المعرفة فوائد قليلة مرتبطة بالنتائج المالية، وتختلف عما توصلت إليه **Jenny Darroch** في دراستها بخصوص المساهمة المباشرة لعملية الإستجابة للمعرفة في الأداء المالي.

ثانياً: مناقشة نتائج إختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء غير المالي

يتعلق إختبار العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء غير المالي بالفرضية الجزئية الثانية التابعة للفرضية الفرعية الأولى، حيث تم التوصل من خلال عرض إجابات السؤال الثامن، التاسع والعاشر من المقابلة والتحليل الكيفي لإجابات المستجوبين وكذلك من خلال نتائج الجدولين رقم (33) و(34) التي تؤكد على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين عملية إكتساب المعرفة والأداء غير المالي، ونتائج الجدولين (35) و(36) التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين عملية نشر المعرفة والأداء غير المالي، ونتائج الجدولين (37) و(38) التي تشير إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية إكتساب المعرفة والأداء غير المالي، ونتائج الجدولين (39) و(40) التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية وسببية بين كل من إدارة المعرفة والأداء غير المالي إلى إثبات الفرضية الجزئية الثانية التي تؤكد على أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والأداء غير المالي. وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة **klaus North et al** التي أظهرت أن أغلب فوائد إدارة المعرفة تتركز في تحسين العمليات وأداء العاملين وتحسين جودة المنتجات. ونتائج دراسة **شاكِر جَار الله الخشالي** بخصوص التأثير المعنوي للإستجابة للمعرفة في الأداء الداخلي، في حين تختلف معها فيما توصلت إليه فيما يتعلق بعدم وجود تأثير معنوي لعنصري إمتلاك ونشر المعرفة في الأداء الداخلي. وما توصلت إليه دراسة **Darroch Jenny** بخصوص وجود تأثير مباشر لعمليات إدارة المعرفة الثلاثة (اكتساب المعرفة، نشرها والإستجابة لها) على الإبداع ما يجعل أداءها أفضل.

وبناء على نتائج إختبار الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية تم تأكيد وإثبات الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة. وتتفق هذه النتائج مع النتائج التي توصل إليها **أكرم محمد الياسري وآخرون** في دراستهم بخصوص وجود علاقة ارتباط موجبة لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) بالأداء الاستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبائن، منظور العمليات

الداخلية ومنظور التعلم والنمو) ووجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي. ودراسة Carrasco- hernandez & Jiménez-Jiménez التي وجدت أن هناك علاقة ارتباط معنوية ايجابية وتأثير إيجابي لإدارة المعرفة على أداء الشركة. ودراسة Isaac Kiprotich Kimaiyo and al التي توصلت إلى أن كل من عملية اكتساب المعرفة، تحويل المعرفة، تطبيق المعرفة وحماية المعرفة تأثير معنوي ايجابي على أداء المؤسسة.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة

من أجل مناقشة نتائج اختبار هذا التأثير لثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة، سنقوم بمناقشة كل فرضية من الفرضيات الجزئية المنبثقة عنها حسب ما سيأتي تفصيله.

أولاً: مناقشة نتائج اختبار تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين اكتساب المعرفة وأداء المؤسسة

لإختبار هذا التأثير تم إفتراض أن لثقافة المؤسسة تأثير على العلاقة بين اكتساب المعرفة وأداء المؤسسة كفرضية فرعية ثانية، ومن خلال نتائج الجدول رقم (41) المتعلقة بالارتباط الجزئي التي أظهرت أن معامل الارتباط بين اكتساب المعرفة وأداء المؤسسة يتأثر بإستبعاد متغير ثقافة المؤسسة، ونتائج تحليل المسار التي أوضحت أن لأبعاد ثقافة المؤسسة تأثير على عملية اكتساب المعرفة والتي بدورها تؤثر على منظور التعلم والنمو ومنظور العمليات الداخلية ومنظور الزبائن، يتضح أن لثقافة المؤسسة تأثير معنوي على العلاقة بين اكتساب المعرفة وأداء المؤسسة وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الفرعية الثانية. وهذه النتائج تدعمها الأدلة من دراسة Lee and Choi التي من نتائجها وجود تأثير ايجابي لخلق المعرفة على الإبداع التنظيمي والذي له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، وما توصلت إليه فيما يتعلق بإمكانية المؤسسة أن تحقق الفوائد الإستراتيجية لإدارة المعرفة من خلال تأثير خلق المعرفة وأن عوامل الثقافية التنظيمية حاسمة ومهمة بالنسبة لقدرة المؤسسة على إدارة معرفتها.

ثانياً: مناقشة نتائج اختبار تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين نشر المعرفة وأداء المؤسسة

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن لثقافة المؤسسة تأثير على العلاقة بين نشر المعرفة وأداء المؤسسة، تم الإعتماد على الارتباط الجزئي الذي أظهر الجدول رقم (42) نتائجها، والتي تشير إلى أن معامل الارتباط بين نشر المعرفة وأداء المؤسسة يتأثر بإستبعاد متغير ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى ما أوضحتها نتائج تحليل المسار من تأثير أبعاد ثقافة المؤسسة على عملية نشر المعرفة والتي بدورها تؤثر على المنظورات الثلاثة للأداء، ومنه فإن الفرضية الفرعية الثالثة محققة. وتتفق النتائج المتوصل إليها مع ما توصل إليه الباحثان Kurcharska.w & Wildowicz-Giegie I. A بخصوص وجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالعلاقات غير الرسمية بين الموظفين

والإدارة وقواعد العمل الواضحة المبنية على التعليمات والإجراءات والعلاقات الجيدة بين زملاء العمل والشعور بالأمان الوظيفي على تقاسم المعرفة والأداء التنظيمي.

ثالثا: مناقشة نتائج اختبار تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين الإستجابة للمعرفة وأداء المؤسسة

يتعلق اختبار تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين الإستجابة للمعرفة وأداء المؤسسة بالفرضية الفرعية الرابعة، حيث تشير نتائج الجدول رقم (43) المتعلق بنتائج اختبار الارتباط الجزئي أن معامل الارتباط بين الاستجابة للمعرفة وأداء المؤسسة يتأثر بإستبعاد متغير ثقافة المؤسسة، ونتائج تحليل المسار التي أوضحت أن لأبعاد ثقافة المؤسسة تأثير على عملية الإستجابة للمعرفة والتي بدورها تؤثر على منظور التعلم والنمو ومنظور العمليات الداخلية ومنظور الزبائن، ما يدل على أن لثقافة المؤسسة تأثير معنوي على العلاقة بين الإستجابة للمعرفة وأداء المؤسسة، وهذا ما يؤكد صدق الفرضية الفرعية الرابعة. وهذا ما لم تشر إليه الدراسات السابقة المعتمدة.

رابعا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

من أجل اثبات أو نفي الفرضية الرئيسية التي تنص على أن لثقافة المؤسسة تأثير على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة، تم اختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة أو نموذج البناء والذي من خلاله إتضح أن ثقافة المؤسسة تؤثر على إدارة المعرفة وأن هذه الأخيرة تؤثر على الأداء وبالتالي تم تأكيد الفرضية الرئيسية للدراسة. وهذا لم تشر إليه الدراسات السابقة المعتمدة في الدراسة لأن أغلبها ركز على دراسة العلاقة بين إحدى المتغيرين ولم يتم التطرق لهم جميعا في دراسة واحدة على هذا النحو، وبالتالي فإن هذه النتائج المتوصل إليها من اختبار الفرضية الرئيسية تتجانس في جزء منها مع النتائج المتوصل إليها في بعض الدراسات السابقة كدراسة **Cheron Lawson** التي توصلت إلى أن للثقافة التنظيمية إرتباط إيجابي بإدارة المعرفة وأن ثقافة السوق تدعم أكثر إدارة المعرفة. ودراسة **Bing Li et al** التي أكدت نتائجها الأثر الكبير والإيجابي الذي تمارسه الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة. ودراسة **De long & Fahey** التي اتضح من خلالها أن الثقافة التنظيمية تعتبر من العوامل الأكثر أهمية لإدارة المعرفة لأنها تمثل العقبة الكبرى لخلق والاستفادة من أصول المعرفة، وذلك من خلال ما تمارسه من تأثير على السلوكيات المرتكزة على خلق، تقاسم واستعمال المعرفة. ودراسة **Chin Loy Claudette** الذي وجد من خلالها الباحث أن إدارة المعرفة ترتبط ارتباطا قويا وإيجابيا بالفوائد التنظيمية، وأن هناك علاقة إيجابية بين أنواع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، في حين لم تكن هناك تفاعلات كبيرة بين أنواع الثقافة التنظيمية والفوائد التنظيمية.

خلاصة الفصل

إن عملية إختبار الفرضيات من خلال الإعتماد على معاملات الإرتباط، نموذج الارتباط البسيط وكذلك بالإعتماد على طريقة نمذجة المعادلات البنائية (اختبار نموذج قياس كل متغير رئيسي من متغيرات الدراسة، نموذج البناء وتحليل المسار) أظهرت تأييد الفرضيات الموضوعة في الدراسة، حيث تم التوصل إلى أن هناك علاقة إرتباطية وسببية بين كل من إدارة المعرفة بعملياتها (اكتساب المعرفة، نشر المعرفة والاستجابة للمعرفة) وأداء المؤسسة بإستثناء الأداء المالي الذي لم تظهر النتائج وجود أي ارتباط معنوي له مع عمليات إدارة المعرفة، كما تبين أن لثقافة المؤسسة تأثير معنوي على العلاقة بين كل عملية من عمليات إدارة المعرفة وأداء المؤسسة، وبناء على نتائج نموذج البناء اتضح تأكيد الفرضية الرئيسة للدراسة أي لثقافة المؤسسة تأثير على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة، وذلك من خلال تأثير ثقافة المؤسسة على إدارة المعرفة والتي بدورها تؤثر على أداء المؤسسة دون أن يظهر أي تأثير معنوي لثقافة المؤسسة على الأداء.

الخاتمة العامة

حاولت هذه الدراسة التي تعنى بالبحث في تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة، فهم مدى التأثير الذي تمارسه ثقافة المؤسسة على مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة، انطلاقاً من قناعة مفادها أن المشكلة في تحقيق إدارة المعرفة التحسين المنشود في أداء المؤسسات لا يكمن في الجانب المادي، التكنولوجي والمالي بقدر ما هو متعلق بتوافر ثقافة تنظيمية تتماشى مع مبدأ الاستمرار في التعلم وتقاسم المعرفة وحسن استغلالها، لتوليد سلوك إيجابي يدعم التوجه نحو الإهتمام بالمعرفة والنجاح في إدارتها.

وانطلاقاً من تحليل هذا الموضوع، يمكن التنويه إلى أن الإرتقاء في تطبيق إدارة المعرفة إلى مصاف يمكنها من تحقيق أداء متفوق متعلق بعدد من المتطلبات أساسها وقاعدتها الثقافة التنظيمية لأنها تعتبر المحرك الأساسي لقرارات وسلوكيات المؤسسة والأفراد، فمن خلال مكوناتها (من قيم ومعتقدات تنظيمية مشتركة) توطئ الوحدة والتشارك والإجماع على المفاهيم وقواعد التعامل والأهداف، وبالتالي إذا ما تركزت على مبدأ استمرار التعلم، تقاسم المعرفة، العمل بروح الفريق والثقة، واتسمت بالمرونة بما يسهل الاتصالات وانسياب المعلومات وبالتالي إيجاد التقارب والانسجام بين الأفراد بغية تحفيزهم لتوليد واكتساب المعرفة ونشرها من أجل الاستفادة منها، أوجبت تحقيق فعالية إدارة المعرفة، التي تنعكس آثارها على خلق معرفة قيمة إبداعية تكون دعامة للمؤسسة من أجل مواجهة التغيرات في بيئتها والتكيف معها بطريقة ديناميكية في الجانب المعرفي وكفاءة ومهارات الأفراد وجانب العمليات وجانب الزبائن والتي يكون لها انعكاسا إيجابيا على الجانب المالي ولو في الأمد البعيد.

وبغرض فهم وتقييم العلاقة بين متغيرات الدراسة (ثقافة المؤسسة، إدارة المعرفة وأداء المؤسسة) واقعياً تم الإعتماد على الدراسة الميدانية بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وانتهاج الطريقة المختلطة، النوعية باستخدام المقابلة والكمية بالإعتماد على الاستبيان والمؤشرات المالية، أين تم تجميع البيانات من مفردات العينة العشوائية البسيطة لإطارات خمس شركات إقتصادية إنتاجية ضمت كل من مؤسسة كوندور، مؤسسة ايريس سات، المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة، المجمع الوطني للبلاستيك والمطاط ومؤسسة شي علي بروفيلاست، وعلى ضوء تحليلها واختبار الفرضيات تم التوصل إلى جملة من النتائج.

❖ **نتائج الدراسة:** إن القيام بأي دراسة علمية يتم ضمن إطار منهجي ومحدد وهادف إلى تحقيق جملة من النتائج والاستنتاجات التي تدعم وتثري هذه الدراسة وتجعلها على قدر من الأهمية، وسنحاول فيما يلي عرض النتائج المتوصل إليها:

- لا توجد بنية هيكلية تنظيمية مرتبطة بمصالح معنية بإدارة المعرفة، بالرغم من وجود إدراك من طرف مسؤولي المؤسسات محل الدراسة لأهمية المعرفة وضرورة إعطائها الصبغة الرسمية، بإعتبارها أحد مداخل تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية لما تتضمنه من تامين للخبرات وتعزيز لمعارف الأفراد وحمايتها؛
- الثقافة التنظيمية السائدة في مجتمع الدراسة هجين من الثقافات الأربعة (ثقافة القبيلة، ثقافة الابداع، ثقافة السوق والثقافة الهرمية) مع وجود بعض التباين في درجات تبني أبعاد كل منها، حيث نجد التوجه بالدرجة الأولى نحو كل من الثقافة الهرمية وثقافة السوق ثم يليه التوجه نحو ثقافة القبيلة ثم ثقافة الابداع؛
- تولي المؤسسات محل الدراسة اهتماما متوسطا بإدارة المعرفة وعملياتها مع التركيز أكثر على عملية الاستجابة للمعرفة ثم تليها عملية نشر المعرفة ثم اكتسابها؛
- ينصب اهتمام المؤسسات محل الدراسة لإكتساب المعرفة على نظم التقارير المالية والمعلومات حول التغيرات في السوق، وذلك عن طريق معرفة اسهامات السلع التي تقدمها وتحديد احتياجات السوق الفعلية والعمل على اكتشاف رغبات وتفضيلات الزبائن، ويعتبر هذا الإهتمام طبيعيا لأن المؤسسات المعاصرة تولي أهمية كبيرة للحصول على أحدث المعلومات التي تتعلق بالزبائن واحتياجاتهم، فيما لم تعطي هذه المؤسسات الإهتمام الكافي باكتساب المعرفة عن طريق مسح السوق والعنصر البشري، فالمؤسسات محل الدراسة تعاني من قلة تشجع العاملين للالتحاق بالمؤتمرات وبالدورات متعددة التقنيات ومحدودية اللقاءات التي يتم اجراءها مع العاملين، بالإضافة إلى نقص الأبحاث التي تجريها المؤسسات عن مستقبل السوق ومسوحات قليلة للمستهلك النهائي وهذا بسبب ارتفاع التكاليف وقلة العمالة المدربة والخبرة نظرا لضعف الإهتمام بإمتلاك العناصر البشرية المدربة تقنيا؛
- تولي المؤسسات محل الدراسة اهتماما متوسطا بنشر المعرفة بين عمالها، حيث تعتمد إلى نشر المعرفة الصريحة بإستخدامها للتكنولوجيا والإتصالات المكتوبة في شكل معلومات على المواقع الالكترونية وشبكات التواصل الداخلية ومجموعة الوثائق والتقارير الدورية، وتميل إلى نشر المعرفة الضمنية المتجسدة بشكل مهارات وخبرات عن العمل عن طريق المحادثات والمناقشات والإهتمام بالعمل المشترك لحل المشكلات والحوار بخصوص حالات الفشل والنجاح في العمل، واستخدام تقنيات التدريب، في حين هناك توجه أقل نحو نشر المعلومات التسويقية التي تبقى حبيسة المصالح التسويقية وعدد محدود جدا من الإطارات العليا بقدر حاجتهم لها؛
- هناك اهتمام من طرف المؤسسات محل الدراسة للإستجابة للمعرفة خاصة فيما يتعلق بالإستجابة لزبائنهم وحاجاتهم وشكاويهم عن طريق البحث الدائم عن طرق أكثر كفاءة لتطوير وظيفة التسويق والأنشطة المرتبطة بها،

- فضلا عن مساندة التطور التكنولوجي لتأمين التحسين في الجانب الفني لنشاطها والإستجابة الفورية للمنافسين، مع الإشارة إلى محدودية استخدام المعرفة للإستجابة للفرص وإحداث التغييرات اللازمة؛
- أشارت النتائج إلى مستويات متوسطة في أداء المؤسسات محل الدراسة، سواء كان ذلك بالنسبة للأداء المالي الذي تمثله مؤشرات العائد على الإستثمار، معدل نمو المبيعات، العائد على المبيعات والعائد على الأصول أو الأداء غير المالي الذي يخص منظورات الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم والنمو؛
- أظهرت النتائج المتعلقة بالمؤشرات المالية أن الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة متذبذب ومتباين خلال الفترة القياسية مع وجود انخفاض في قيم المؤشرات المالية خلال السنتين الأخيرتين، إلا أن متوسطها العام مقبول؛
- أظهرت النتائج المتعلقة بالأداء غير المالي إلى مستويات أداء مقبولة لمنظور الزبائن فيما يتعلق بالإحتفاظ بالزبائن واكتسابها والذي ينعكس على الربحية والحصة السوقية، زيادة على وجود تحسن لمنظور العمليات الداخلية في جانب العمليات التشغيلية من حيث الإنجاز في الوقت، تقليص الأخطاء وتحسن الإنتاجية وجانب خدمات ما بعد البيع من حيث انخفاض تكاليف معالجة المعيب ومدة الاستجابة لشكاوى الزبائن، كما اتضح وجود مستويات أداء مقبولة لمنظور التعلم والنمو في جانب نظم المعلومات من حيث جودتها وتوفر وسائل تفعيل الاتصالات بين مختلف المستويات الادارية، غير أن هناك قصور في جانب جودة المعلومات ومحدودية فضاءات النقاش والتواصل المباشر؛
- في حين لا يوجد تحسن ملحوظ في الابداع نظرا لانخفاض مستويات الإنفاق على البحث والتطوير والعزوف عن تطوير منتجات جديدة والإكتفاء بالتقليد، وقد نرجع السبب في ذلك إلى غياب ثقافة الإبداع ما يحول دون رسم لإستراتيجية إبداعية وتفضيل الربح قصير الأجل من المنتجات الحالية؛
- انخفاض مستويات الرضا بين أوساط اطارات المؤسسات محل الدراسة نتيجة لتهميش مشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات وقلة تشجيع المبادرات والابداع، ويكتفى في ذلك بتوفير المعلومات الكافية للقيام بالعمل بشكل جيد، وهذه النتيجة تطال عدم تقييم اقتراحات الأفراد والأخذ بما ما تنعكس على جوانب أخرى تمس قلة اهتمام الأفراد بتقديم الإقتراحات لتحسين العمل والإكتفاء بتنفيذ الأوامر أو البحث عن فرص عمل خارج المؤسسة وبالتالي خلق ما يعرف بدوران العمل؛
- لا توجد علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والأداء المالي، حيث لا توجد أي علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، نشر المعرفة والاستجابة للمعرفة) والأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة؛
- توجد علاقة معنوية قوية بين عمليات إدارة المعرفة من اكتساب المعرفة، نشرها والاستجابة لها والأداء غير المالي للمؤسسات محل الدراسة؛

- هناك دور ايجابي معنوي لعمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، نشر المعرفة والاستجابة للمعرفة) في تحسين الأداء غير المالي للمؤسسات محل الدراسة؛
- وجود علاقة ايجابية معنوية بين عمليات إدارة المعرفة من اكتساب المعرفة، نشر المعرفة والاستجابة للمعرفة مما يدل على التكامل المنطقي والإعتمادية بين هذه العمليات الخاصة بإدارة المعرفة؛
- هناك تأثير ايجابي معنوي ضعيف لمنظور التعلم والنمو على منظور العمليات الداخلية، بينما هناك تأثير ايجابي معنوي كبير لمنظور العمليات الداخلية على منظور الزبائن؛
- لثقافة المؤسسة تأثير ايجابي معنوي على العلاقة بين اكتساب المعرفة وأداء المؤسسة (منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو)؛
- لثقافة المؤسسة تأثير ايجابي معنوي على العلاقة بين نشر المعرفة وأداء المؤسسة؛
- لثقافة المؤسسة تأثير ايجابي معنوي على العلاقة بين الاستجابة للمعرفة وأداء المؤسسة؛
- لثقافة المؤسسة تأثير على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة، حيث تؤثر ثقافة المؤسسة من خلال أبعادها (الخصائص المهمة، أسلوب القيادة، أسلوب إدارة العاملين والتركيز الاستراتيجي) على عمليات اكتساب المعرفة، نشر المعرفة والاستجابة للمعرفة والتي بدورها تؤثر على منظور الزبائن، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو؛
- لا يوجد تأثير لبعدي ثقافة المؤسسة المتمثلين في التماسك المنظمي ومعياري النجاح على عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، نشر المعرفة والاستجابة للمعرفة)؛

❖ **الإقتراحات:** على ضوء جملة النتائج التي توصلنا إليها يمكن الخروج بجملة من الإقتراحات التي من شأنها تحسين وضع المؤسسات :

- اعطاء الطابع الرسمي لإدارة المعرفة في المؤسسة، وذلك من خلال تشكيل خلية أو قسم خاص يشرف عليه أفراد مؤهلون يتولون إدارتها والإشراف عليها ومتابعة عملياتها من اكتساب المعرفة ونشرها حتى استغلالها وتقييم مقدار الإستفادة منها؛
- الإستعانة ببيئة استشارية وطنية أو دولية لمساندة وتوجيه المشرفين على مشروع إدارة المعرفة حتى يتسنى دراسته من كافة الجوانب واقتراح التعديلات الممكنة بما يتناسب مع وضع المؤسسة؛
- إحداث روابط بين المؤسسات الإقتصادية والجامعات ومراكز البحث ومعاهد التكوين من خلال الدخول في مشاريع بحثية مشتركة واجتماعات تنسيقية دورية لتقليص الفجوة وإلغاء القطيعة بين المحيط الميداني ممثلا في المؤسسات

الاقتصادية والمحيط الفكري ممثلا في الجامعات والمعاهد ومراكز البحث من أجل إحداث التكامل بينهما وتحقيق أقصى استفادة للطرفين؛

- دمج إدارة المعرفة ضمن استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية ومنحها الأولوية في توفير المتطلبات الضرورية لإكتساب المعرفة ونشرها وتحقيق الاستفادة منها، وذلك من خلال غرس قيم الثقافة التنظيمية المشجعة والداعمة لتطبيق ممارسات إدارة المعرفة كقيم ثقافة المعرفة والثقة وتنظيم دورات تدريبية متخصصة لدمج الأفراد وتهيئتهم من أجل المساهمة في خلق وبناء المعرفة التنظيمية، إضافة إلى توفير المتطلبات الأخرى الكفيلة بتسهيل الاتصالات وانسياب المعلومات وقدرة المؤسسة على الإستجابة للتغيرات كتكنولوجيا المعلومات التي تمثل دعامة إدارة المعرفة بما تتيحه من وسائل تساعد على تواصل الأفراد وتفعيل مختلف عملياتها، وهيكل تنظيمي مرن وأفقي ونمط قيادي ديمقراطي وتشاركي يفتح المجال لتبادل الآراء والمعارف بين مختلف العمال في المستويات الإدارية؛

- تشجيع مشاركة جميع الأطراف داخل المؤسسة الاقتصادية وتفعيلها من أجل الاستفادة من إقتراحات العاملين في كل المستويات الإدارية، عن طريق وضع صناديق الإقتراحات في كل قسم أو مصلحة والعمل على دراسة هذه الإقتراحات ومناقشتها وتطبيق الجيدة منها ومكافأة أصحابها؛

- زيادة اهتمام المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بإكتساب المعرفة الداخلية، وذلك من خلال الإهتمام بالعنصر البشري من حيث تشجيع العاملين للإلتحاق بالمؤتمرات والدورات متعددة التقنيات وإجراء اللقاءات معهم للإستفادة من أفكارهم بالإضافة إلى التركيز في اختيار العمال الجدد على من يملكون المعرفة في مجال التكنولوجيا والتقنيات المعلوماتية والهندسية، والإهتمام باكتساب المعرفة الخارجية عن طريق مسح السوق وذلك بإجراء الأبحاث عن مستقبل السوق وعن مدى رضا المستهلك النهائي، ورصد لذلك كافة الوسائل المادية والبشرية اللازمة لأن كل هذا سينعكس إيجابيا على أدائها؛

- تفعيل تقاسم المعرفة ونشرها في كل أنحاء المؤسسة عن طريق توجيه التركيز على الوسائل الفعالة لذلك مثل تشكيل حلقات الجودة، تفعيل النقاشات الهادفة حول نشاطات المؤسسة الحالية والمستقبلية والعمل على استغلال الشبكات الداخلية لتقاسم المعرفة عن طريق توفير قواعد بيانات تتوفر على المعلومات التسويقية وغيرها تتيح للعاملين الإطلاع عليها؛

- العمل على تشجيع دورة الإبداع وذلك عن طريق دعم ثقافة الإبداع بترسيخ قيم المبادرة والحرية، كما يجب على المؤسسات الاقتصادية عموما ومحل الدراسة خصوصا حذو طريق التميز تركيزا على أنشطة البحث والتطوير وتخصيص ما يلزم من موارد مالية ومادية لذلك؛

- الإهتمام بالتغيير في الخطط والإستراتيجيات والإجراءات بما يناسب التغييرات الحاصلة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسات.

❖ آفاق الدراسة: تأسيسا على المعالجة المنهجية للإشكالية الموضوعية والقيود التي أحاطت بهذه الدراسة فإننا نقترح:

- توسيع عينة الدراسة لفحص تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، بحيث تشمل مجموعة ممثلة من المؤسسات في عدة قطاعات مع اتباع المنهج المقارن بين النتائج في كل قطاع لتكون نتائج الدراسة قابلة للتعميم؛

- تشخيص الثقافة التنظيمية لكل مؤسسة محل الدراسة وواقع تطبيق إدارة المعرفة كخطوة أولية قبل الشروع في الدراسة الميدانية المتعلقة بالموضوع ككل؛

- الإعتماد على نماذج أخرى في قياس متغيرات الدراسة؛

اضافة إلى ذلك فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والتي نرى أنها فرص لبحوث مستقبلية يمكن إجراؤها من طرف المفكرين والباحثين في هذا المجال :

- أسلوب القيادة كوسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة؛

- إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري في المؤسسة؛

- التباين الثقافي للمؤسسات الإقتصادية وتأثيره على تطبيق إدارة المعرفة؛

- تشخيص ثقافة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية باستخدام أداة OCAI.

قائمة المراجع

أ- المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. أوما سيكاران، تعريب اسماعيل علي بسيوني، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006؛
2. أيمن سليمان القهوجي و فريال محمد أبو عواد، النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج اموس، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2018؛
3. بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2009؛
4. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000؛
5. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الإجتماعية، دار هومه للطباعة، لم تذكر مدينة النشر، 2002؛
6. سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، الإدارة العامة للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009؛
7. شفيق العتوم، طرق الإحصاء: تطبيقات إقتصادية وإدارية باستخدام spss، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006؛
8. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2009؛
9. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2013؛
10. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2006؛
11. عبد المنعم أحمد الدردير، الإحصاء البارامترى واللابارامترى في اختبار فروض البحوث النفسية والتربوية والإجتماعية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، لم تذكر سنة النشر؛
12. فهد خليل زايد، أساسيات منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار النفائس للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007؛
13. محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر، ط1 الأردن، 2002؛
14. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، الأردن، 1999؛
15. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2002.

ب. الرسائل الجامعية

16. أريج سعيد خليل العاني، تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2008.
17. أسعد كاظم نايف، العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007.

18. شرقي خليل، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

ج. المقالات المنشورة في المجلات العلمية

19. أكرم محسن الياسري وأخرون، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل، المجلد 20، ع 1، العراق، 2012؛
20. رائد اسماعيل عبابنة وماجد أحمد حاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، ع 4، عمادة البحث العملي، الجامعة الأردنية، 2013؛
21. رضويي حوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والإقتصاد، ع 75، العراق، 2009؛
22. سامي عبد الله المدان وصباح محمد موسى، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية اورانج، مجلة الإدارة والإقتصاد، ع 84، 2010؛
23. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، ع 2، 2010؛
24. سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ع 9، جامعة غرداية، 2010؛
25. شاكر جار الله الخشالي، إدرة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 29، ع 1، 2009؛
26. طالب اصغر دوسة وسوسن جواد حسين، دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، ع 47، 2007؛
27. عابد عثمانى ومحمد قماري، النمذجة بالمعادلات البنائية لإختبار القياس في البحوث النفسية والتربوية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 4، ع 2، الجزائر، 2017؛
28. عامر علي العطوي والهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 12، ع 4، 2010؛
29. عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، ع 2، 2010؛
30. عبد الله صحراوي وعبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية: نموذج البناء العملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 3، ع 2، 2017؛

31. ندى عبد القادر، إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الجنوبية، دراسات إدارية، المجلد 3، ع 6، 2010؛
32. ياسر فتحى الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث الادارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، المجلد 15، ع 40، مصر، 2007.
- د. المداخلات في المؤتمرات والندوات
33. انتظار أحمد جاسم الشمري وآخرون، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، بحث مقدم إلى المؤتمر العملي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 - 38 أبريل 2004؛
34. بدروني هدى، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أداؤها، مداخلتة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 13 - 14 ديسمبر 2011؛
35. حميد الطائي وعبد الحميد الاله أبو عياش، إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية، بحث مقدم إلى المؤتمر العملي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 - 38 أبريل 2004؛
36. سامي حنون وأفت محمد العوضي، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي " اطار فكري"، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني وإقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، منطقة غزة التعليمية، 2011؛
37. سعداوي موسى، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري كتوجه حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15 - 17 ديسمبر 2012.
38. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي والأهمية، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية - مدخل قائمة قياس الأنجاز المتوازنة، المنشورة في بحوث وأوراق عمل المؤتمرات: قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009؛
39. فريد كورتل وآخرون، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد، بحث مقدم إلى المؤتمر العملي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 - 38 أبريل 2004؛
40. فتيبة صبحي أحمد وآخرون، أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية بحث مقدم إلى المؤتمر العملي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 - 38 أبريل 2004؛
41. محمد صالح وآخرون، دور القيادة في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، مداخلتة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 13 - 14 ديسمبر 2011؛
42. منى علي عبديبه زيديه، إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الموارد البشرية، مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الأول، ديوان الموظفين العام، فلسطين، 2009.

II- قائمة المراجع باللغة الأجنبية

أ. الكتب والموسوعات

- 43 . Alain Fernandez, l'essentiel du tableau de bord, 2eme édition, Eyrolles, Paris ;
44. Alain Fernandez, les nouveaux tableaux de bord des managers, 4^{eme} édition, Eyrolles, 2008 ;
45. Alain Marion et al, diagnostic de la performance de l'entreprise, Dunod, Paris, 2012 ;
46. Bergeron Bryan, essentials of km, John Wiley & Sons, Inc, Canada, 2003;
47. Brigitte Doriath et Christian Goujet, gestion provisionnelle et mesure de la performance, 5^{eme} édition, Dunod, Paris, 2011 ;
48. Bryan Setser and Holly Morris, building a culture of innovation in higher education: design & practice for leaders, emerging lessons and a new tool, created in partnership between 2Revolutions & educause, 2015;
49. Caroline De Brun, ABC of knowledge management, first edition, national library of health, 2005;
50. Dalkir .k, knowledge management in theory and practice, Elsevier, USA, 2005;
51. Daniel Caumont and Silvester Ivanaj, analyse des données, Dunod, Paris, 2017 ;
52. Daniel Muijs, doing quantitative research in education with spss, sage publication Ltd, London, 2000;
53. Don Helliege et John W. Shocum, Management des organisation, 2^{eme} édition, Deboek université, 2007 ;
54. Drigitte Doriath, contrôle de gestion, 5^{eme} édition, Dunod, Paris, 2008 ;
55. Edna Pasher and Tuvya Romen, the complete guid to knowledge management: a strategic plan to leverage your company's intellectual capital, John Wiley & Sons, USA, 2011;
56. Filemon A. Uriarte. JR, introduction to km, national academy of science and technology, government of Japan, 2008;
57. François Girand et al, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2^{eme} édition, Gaulino, Paris, 2004 ;
58. Gilles balmissse, guide des outils du km, Vuibert, Paris, France, 2005 ;
59. Hélène Loning et al, le contrôle de gestion : organisation, outils et pratique, 3^{eme} édition, Dunod, Paris, 2008 ;
60. Henri Bouquin, comptabilité de gestion , Economica, 2000 ;
61. Hofstede geert et al, culture et organisations, 3^{eme} édition, Pearson édition, France, 2010 ;
62. Irma Becerra-Fernandez And Rajiv Sabherwal, Knowledge Management : Systems And Processes, M.E Sharpe, New York, 2010;

63. Jatinder .N .D Gupta et al, an overview of knowledge management, encyclopedia of km, information science reference, New York, USA, 2008;
64. Jatinder N. D Gupta et al, an over view of knowledge management, knowledge management: concepts, methodologies and applications, San Diego State university, edition of information science reference, Hershey, New York, 2008;
65. Jean – Yves Prax, le manuel du km, une approche de 2^{ème} génération, Dunod, Paris, 2003 ;
66. Jean Pierre Détrie, strategor : la politique général de l'entreprise, 3^{ème} edition, Dunod, Paris, 1997 ;
67. Jennifer M. George and Gareth R. Jones, understanding and managing organisational behavior, 6th edition, Pearson education, USA, 2012;
68. John P. Kotter and James L. Heskett, corporate culture and performance, free press, New York, 1992;
69. John R. Schermerhorn . JR et al, organisational behavior, John & Wiley and sons, inc, USA, 2010;
70. Kim S. Cameron & Rebert E. Quinn, diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework, revised edition, Jossey–Bass A Wiley imprint, USA, 2006;
71. Maximini. D, the scrum culture, management for professionals, Springer international publishing, Switzerland, 2015;
72. Mc Elroy, the new km : complexity, learning and sustainable innovation, butter worth – heinemann, USA, 2002;
73. Michael D. Myers, quantitative research in business and management, 2nd edition, sage publication, 2013;
74. Mats Alvesson, understanding organizational culture, sage publication, London, 2002;
75. Michael Polanyi, personal knowledge, towards a post-critical philosophy, Routledge & Kegan Paul Ltd, London, 1962.
76. Michael Quinn Patton and Michael Cochran, a guide to using qualitative research methodology, medecins sans frontieres, 2002;
77. Michel Darbelet et al, l'essentiel sur le management, 2^{ème} édition, foucher, Paris, 2006 ;
78. Olivier Devillard et Dominique Rey, culture d'entreprise : un actif stratégique, Dunod, Paris, 2008 ;
79. Olivier Meier, management interculturel : stratégie – organisation – performance, 6e éd, Dunod, Paris, 2016 ;
80. Paul R. Niven, balanced scorecard step – by – step: maximizing performance and maintaining results, John Wiley & Sons, New York, 2002;

81. Robert S. Kaplan and David P. Norton, the balanced scorecard: translating strategy into action, Harvard Business School Press, USA, 1996;
82. Schein edgar H, organisational culture and leadership, 3rd édition, Jossey Bass, USA, 2004;
83. Steven I. Mc Shane et Marry Ann Von Glinow, organizational behavior, mc Graw- Hill Companies, USA, 2001;
84. The guide of Nvivo for windows: getting started, QSR international Pty Ltd, 1999- 2014;
85. Wiig karl m, km foundation : thinking about thinking how people and organisations create, represent and use knowledge, Schema Press, USA, 1993;
86. Williams R. king , knowledge transfer, encyclopedia of km, information science reference, New York, USA, 2008
87. Yves Bertrand, culture organisatinnelle, presses de l'université du Québec, Canada, 1991

ب. الرسائل العلمية

88. Anas Hattabou, le pilotage de la performance globale entre logique de conformation et logique d'innovation : une approche par les systemes AGO-Antagonistes – cas de deux entreprises pionnières au Maroc, these de doctorat, faculte des sciences juridiques, economiques et sociales de Marrakech, Maroc, 2011 ;
89. Ben abderrahmane Yasmina, management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas d'Algérie, these de doctorat, arts et levers, langues et sciences humaines et sociales, université Pau Valéry, Montpellier, 2012 ;
90. Cherie Ghather, the role of internal communication and the effect on employee engagement, graduate theses, dissertations and capstones, Bellarmine University, 2012, available at: scholarworks.bellarmine.edu/tdc;
91. Cheron Lawson, examing the relationship between organizational culture and knowledge management, phd thesis, the H.Wayne Huizenga school of business and entrepreneurship, Nova Southeastem University, USA, 2003;=
92. Claudette chin- loy, assessing the influence of organizational culture on knowledge management success, phd thesis, the H.Wayne Huizenga School of business and entrepreneurship, Nova Southeastem University, USA, 2003;
93. Cynthia Jane Young, knowledge management and innovation on firm performance of United States Ship Repair, phd thesis, college of management and technology, Walden University, 2016;
94. Lisa Marie Kangas, an assessment of the relationship between organizational culture and continuous knowledge management initiatives, phd thesis, proquest information and learning company, Capella university, USA, 2005;

95. Stephen Joseph Mc Grande, knowledge sharing in multicultural organizations, phd thesis, college of management and technology, Walden university, USA, 2016;
96. Sufyan Rashid, impact of organizational culture on customer satisfaction: A study of practitioners in public relations and corporate communication industry in Malaysia, a dissertation of master, kulliyah of Islamic revealed knowledge and human sciences, International Islamic university Malaysia, 2008;
97. Tewodros Bayeh Tedla, the impact of organizational culture on corporate performance, phd thesis, Walden university , USA, 2016.

ج. المقالات المنشورة في المجلات العلمية

98. Abubakr Suliman and Ameen Abdulla Al-Hosani, job satisfaction and knowledge sharing: the case of the UAE, business management and economics, vol 2, N° 2, 2014;
99. Adel Mohammed Ali Shurbagi and Ibrahim Bin Zahari, the relationship between organizational culture and job satisfaction in national oil corporation of Libya, international journal of humanities and applied sciences (JHAS), vol 1, N°3, 2012;
100. Ali Akbar Amin Beidokhti and Mohammad Mostafa Ghaderi, studying the relationship between organizational culture and customer satisfaction in bank Mellat, international journal of business and commerce, vol 1, N° 4, publishing by Asian society of business and commerce research, 2011;
101. Annick Bourguignon, sous les pavés la plage...ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance, comptabilité- contrôle- audit, vol 3, N° 1,1997 ;
102. Annick Bourguignon et al, balanced scorecard versus french tableau de bord : beyond dispute, a cultural and ideological perspective, management accounting research, vol 15, N°2, 2004;
103. Antonio J. Carrasco and Daniel Jiménez-Jiménez, knowledge management, flexibility and firm performance : The effects of family involvement, European journal of family business, vol 6, issue 2, Elservier Espana ,2017;
104. Argot. I et al, managing knowledge in organisations : an integrative framework and review of emerging themes, management science, vol 49, N° 4, 2003;
105. Bassioni. H.A et al, performance measurement in construction, journal of management in engineering, N° 20, 2004
106. Bing Li et al, knowledge management and organizational culture : an exploratory study, creative and knowledge society, international scientific journal, vol 3, N°1, 2013;

107. Bob Travica, conceptualizing knowledge culture, online journal of applied knowledge management , vol 1, iss 2, publishing by the international institute for applied knowledge management, 2013;
108. Caren Siehl et Joanne Martin, organizational culture : A key to financial performance, center for effective organizations publication, California, may 1989;
109. Carolina Lopez-Nicolas and Angel L. Merono-Cerdan, strategic knowledge management, innovation and performance, international journal of information management, Elsevier Ltd, 2011;
110. Daniel R. Denison and Aniel K. Mishra, toward a theory of organizational culture and effectiveness, organization science, institute for operations research and the management sciences, vol 6, N°2, 1995;
111. Daniel. R. Denison et al, corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?, journal of organizational dynamics, vol 33, N°1, Elsevie.inc, 2004
112. Davenport Thomas. H and Prusak Lawrence, working knowledge : How organizations manage what they know, ubiquity: an ACM IT magazine and forum, vol 2000, Iss August, ACM, New Yourk, 2000;
113. David W. De long and Liam Fahey, diagnosing cultural barriers to knowledge management, academy of management executive, vol 14, N° 4, 2000;
114. Ehsan Bakharraian and Naser Safari Joybari, the relation between organizational culture and customers satisfaction in Meli bank branches in Tehran, journal of basic applied scientific research, vol 3, N°8, Textroad publication, 2013;
115. Elena Tureac, the components of organisational culture, economeca, N°1, Acta Univers Itatis Banubius, 2005;
116. Eliane Mosconi and Marie-Christine Roy, linking knowledge management and organizational performance, international business research, vol 6, N° 9, published by Canadian center of science and education, 2013;
117. Ellen Martins and Nico Martins, an organisational culture model to promote creativity and innovation, SA journal of industrial psychology, vol 28, N° 4, 2002;
118. Elsa Negre, cahier du lamsade 338 : comparaison de textes quelques approches, laboratoire d'analyses et modélisation de systèmes pour l'aide à la décision URM 7243, Dauphine université, Paris, 2003 ;
119. Enrique Claver et al, organizational culture for innovation and new technological behavior, the journal of high technology management research, vol 9, N° 1, spain, 1998;
120. Eric Goldelier, la culture d'entreprise « source de pérennité ou source d'inertie ? », revue française de gestion, N° 192, 2009 ;

121. Fabiana Dutra de Cqnpos Souwq et al, knowledge management system and financial performance: how this relation has been measured?, *perspectivas em ciencia da informacao*, vol 21, N° 2, 2016;
122. Fakhar Shahzad et al, impact of organizational culture on organizational performance: An overview, *interdisciplinary journal of contemporary, research in business*, vol 3, N° 9, 2012;
123. Felip de Sequeria Rocha et al, the importance of organizational commitment to knowledge management, *comportamento organizacional EGestAo*, vol 14, N°2, 2008;
124. Filemon A.Uriart.JR, introduction to knowledge management : a brief introduction to the basic elements of knowledge management for non-practitioners interested in understanding the subject, publishing by the ASEAN foundation, Jakarta, Indonesia, 2008;
125. Funmilola Olubunmi Omotayo, knowledge management as an important tool in organisational management : A review of literature, *e-journal of library, philosophy and practice*, university of Nebraska, Lincoln, 2015;
126. George G. Gordon and Nancy Ditomaso, predicting corporate performance from organizational culture, *journal of management studies*, vol 29, N°6, 1992;
127. Godson Ahiabor, the impact of corporate culture on productivity of firms in Ghana: A case of vodafone Ghana, *problems of management in the 21st century* , vol 9, N° 3, 2014;
128. Greg Dyer and Brian MCDonough, the state of KM: A new survey suggests that a km investment offers hope for hard times, *knowledge management*, 2001;
129. Grzegoz Majewski and Abel Usoro, barriers of and incentives to knowledge sharing in (virtual) communities of practice: A critical literature review, *BU academic review*, vol 10, N°1, 2011;
130. Gupta. B et al, knowledge management : practices and challenges, *industrial management and data systems*, vol 100, N°1, 2000;
131. Hani Sakina Mohamad Yusof et al, a study of organizational culture and employee motivation in private sectore company, *journal of applied environmental and biological sciences*, vol 6, issue 3, Textroad publication, 2016;
132. Heeseok Lee and Byounggu Choi, knowledge management enablers, processes and organizational performance : An integrative view and empirical examination, *journal of management information systems*, vol 20, N°1, Taylor & Francois Ltd, 2003;
133. Hélène Hereng, innovation patrimonial et culture organisationnelle : la cohérence du modèle Pierre Fabre, *la revue des sciences de gestion, gérer autrement, direction et gestion*, N° 253, France, 2012 ;

134. Heng-Li Yang, knowledge sharing in an organization technological for costing and social change, N° 75, Elsevier, 2008;
135. Hox. J.J. and Bechger. T.M., an introduction to structural equation modeling, family science review, N° 11;
136. Isaac Kiprotich Kimaiyo et al, effect of knowledge management on firm performance in commercial bancs in Nakuru, Eldoret and Kisumu, European journal of business and management, vol 7, N°3, 2015;
137. Ismael Younis Abu-Jarad et al, a review paper on organizational culture and organizational performance, international journal of business and social science, centre for promoting ideas, vol 1, N° 3, USA, 2010;
138. James Dean Brown, statistics corner: Questions and answers about language testing statistics: The cronbach alpha reliability estimate, shiken: JALT testing & evaluation SIG newsletter, vol 6, N°1, 2002;
139. Jawad kayni and M. Qamar Zia, the analysis of knowledge, knowledge management and knowledge management cycles: a broad review, international journal of academic research in economics and management sciences, vol 1, N° 6, hrmars, 2012;
140. Jay B . Barney, organizational culture : can it be a source of sustained competitive advantage?, the academy of management review, published by academy of management, vol 11, issue 3, 1986;
141. Jenny Darroch , developing a measure of knowledge management behaviors and practices, journal of knowledge management ,vol 7, N° 5, 2003;
142. Jenny Darroch, knowledge management, innovation and firm performance, journal of knowledge management, vol 9, N° 3, Emerald group publishing, 2005;
143. Jen-Te Yang, individual attitudes and organisational knowledge sharing, tourism management, N° 29, 2008;
144. John E. Sheridan, organizational culture and employee retention, the academy of management journal, published by academy of management, vol 35, N° 5, 1992;
145. Joseph Wolfe and Antonio Carlos. A.S, the Tobin_q as a company performance indicator, developments in business simulation and experiential learning, vol 30, 2003;
146. Kane-Urrabazo Christine, management's role in shaping organisational culture, journal of nursing management, N°14, Blachwell publishing Ltd, 2006;
147. Katarzyna Szczepn'ska- Woszczyzna, the importance of organizational culture for innovation in the company, forum scientioe oeconomia, vol 2, N° 3, 2014;
148. Kenneth W. Greenand et al, organisational culture of customer care: market orientation and service quality, international journal of services and standerds, vol 3, N°2, 2007;

149. Lekhanath Khanal And Santouch Ray Poudel, knowledge management, employee satisfaction and performance: empirical evidence from Nepal, souidi journal of business and management, studies scholars middle east publishers, Dubai, United Arab Emirates, vol 2, issue 2, 2017;
150. Luis Enrique Valdez-Juarez et al, management of knowledge, innovation and performance in SMEs, interdisciplinary journal of information, knowledge and management, vol 11, 2016;
151. Mahmood Zahoori et al, the relationship between knowledge sharing and innovation in electronic industry of Iran, interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 5, N°1, publing by institute of interdisciplinary business research;
152. Maja Vidovic', the link between the quality of knowledge management and financial performance: the case of Croatia, problems and perspectives in management, vol 8, issue 4, N°1, 2010;
153. Marc Bosche, corporate culture, la culture sans histoire, revue française de gestion, N° 47, 1984 ;
154. Marina Du Plessis, the role of knowledge management in innovation, journal of knowledge management, vol 11, issue 4, 2007;
155. Mark A. Petersen and Ilse Schoeman, modeling of banking profit via return –on–assets and return–on–equity, proceeding of the world congress on engineering, vol 2, N° 4, London, 2008;
156. Martensson Maria, a critical review of knowledge managemant as a management tool, the journal of knowledge management, vol 4, N° 3, 2000;
157. Mary C. Jones et al, exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational framework, journal of decision support systems, N° 41, 2006;
158. Maryam Alavi and Dorothy E. Leinder, knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, MIS Quarterly, vol 25, N° 1, published by management information systems research center, university of Minnesota, 2001;
159. Max Evans et al, a holistic view of knowledge life cycle : the km cycle model, the electronic journal of km, vol 12, N° 2;
160. Mechael A. Gillespie et al, linking organizational culture and customer satisfaction: results from two companies in defferent industries, European journal of work and organizational psychology, vol 17, N°1, psychology press, Taylor & Francois group, 2008;
161. Mechael Brandt Jones et al, organizational culture types and knowledge management in USA manufacturing firms, journal of knowledge management practice, vol 12, N° 4, 2011;

162. Mehrdad Hassanzadeh and Seyedeh F.S.S. Mahaleh, effect of knowledge management on success of customer relationship management in Eghtesad Novin bank of Tehran, international journal of business management and economics, vol 4, N° 6, 2013;
163. Melan Ambroz and Martina Proprotnik, organisational effectiveness and customer satisfaction, journal of organiza cija, vol 41, N° 5, research papers, 2008;
164. Mohamad Gholami et al, investigating the influence of knowledge management practices on organizational performance: an empirical study, acta polytechnic hungarica, vol 10, N° 2, 2013;
165. Mohsen Tavakol and Reg Dennick, making sense of cronbach's alpha, international journal of medical education, N° 2, 2011;
166. Muhammed Sajid Saeed, the impact of job satisfaction and knowledge sharing on employee performance, journal of resources development and management, an international peer-reviewed journal, vol 21;
167. Nonaka. Ikujiro, the knowledge-creating company, Harvard business review, vol 69, N° 6, 1991;
168. Nonak. I and konno N, the cocept of « ba » : building a foundation for knowledge creation, California management review, vol 40, N° 3 , 1998;
169. Nonaka. I, a dynamic of organisational knowledge creation, organisational science, vol 5, N°1, 1994;
170. Nour- Mohammed Yaghoubi et al, the impact of knowledge management on customer relationship management, European journal of economics, finance and administrative sciences, iss 34, 2011;
171. Owoyemi O.O and Ekwoaba J. O, organisational culture: a tool for management to control, motivate and enhance employee's performance, American journal of business and management, vol 3, N° 3, 2014;
172. Pierre Loewe and Jennifer Dominiquini, overcoming the barriers to effective innovation, journal of strategy & leadership, vol 34, N° 1, Emerald group publishing, 2006;
173. Pirzada Sami Ullah Sabri et al, organizational culture and its impact on the job satisfaction of the university teachers of labore, international journal of business and social science, vol 2, N° 24, special issue December, 2011;
174. Raduanche Rose et al, organizational culture as a root of performance improvement: research and recommendations, contemporary management research, vol 4, N° 1, 2008;
175. Rahim Ajao Ganiju et al, is customer satisfaction an indicator of customer loyalty?, Australian journal of business and management research, vol 2, N° 1, 2012;

176. Ritika Saini, impact of knowledge management practices on selected industries: A structural Equation modeling approach, management & marketing challenges for the knowledge society, vol 8, N° 4, 2013;
177. Robert Angel, putting an innovation culture in to practice, Ivey business journal: improving the practice of management, Ivey publishing, Canada, January/February 2006;
178. Robert G. Eccles, The performance measurement manifesto, Harvard business review, vol 69, N°1, 1991;
179. Robert S. Kaplan and David P. Norton, the balanced scorecard – measures that drive performance, Harvard business review, vol 70, N° 1, 1992;
180. Robert S. Kaplan and David P. Norton, putting the balanced scorecard to work, Harvard business review, vol 71, N° 5, 1993;
181. Robert S. Kaplan and David P. Norton, using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard business review, vol 74, N° 1, 1996;
182. Robert.S Kaplan, conceptual foundations of the balanced scorecard, Harvard business school, Harvard university, 2010;
183. Rukevwe J. Olughor, the influence of organizational culture on firm's effectiveness, IOSR journal of business and management, vol 16, issue 6, ver I, 2014;
184. Salih Yesil and Ahmet kaya, the role of organisational culture on innovation capability: an empirical study, international journal of information technology and business management, vol 6, N° 1, publishing by JITB &ARF, 2012;
185. Shang Wang and Raymond A. Noe, knowledge sharing: A review and direction for future research, human resource management review, N° 20, 2010;
186. Sharon Elizabeth Booth, cultivating knowledge sharing and trust in online communities for educators, journal of educational computing research, vol 47, N°1, Baywood publishing co, Inc, 2012;
187. Shu-Hsien Liao et al, knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge- intensive industries, journal of information science, vol 20, N° 10, publishing by chartired institute of libaray and information professionals, 2007;
188. Snejjina Michailova and Dana B. Minbaeva, organizational values and knowledge sharing in multinational corporations: the danisco case, international business review, N° 21, 2012;
189. Tianyuan Yu and Nengquan Wu, a review of study on the competing values framework, international journal of business and management, vol 4, N° 7, 2009;
190. Valentina. M.G & Constantin. B, organisational culture modeling, management & marketing challenges for the knowledge society, vol 7, N° 2, Romania, 2012;

191. Vasja Roblek et al, factors of knowledge management and impact of employee turnover in activity and performance in scientific and technological parks in Slovenia, journal of information and organizational sciences (JIOS), vol 37, N° 1, 2013;
192. Victoria Bellou, achieving long- term customer satisfaction through organizational culture: evidence from the health care sector, journal of service theory and practice, 2007;
193. Waheed Akber Bhatti et al, the effect of knowledge management practices on organizational performance: a conceptual study, African journal of business management, vol 5, N° 7, 2011;
194. Wei Jiacheng et al, A cognitive model of intra – organizational knowledge sharing motivations in the view of cross – culture, international journal of information management, N° 30, 2010;
195. William R. King, knowledge management and organizational learning, annals of information systems, N° 4, springer science + business media, 2009;
196. Wong .K. Y and Aspinwall .E, km implementation frameworks: a review, knowledge and process management, vol 11, N° 2, wiley interscience, 2004;
197. Zabid Abdul Rashid et al, the influence of corporate culture and organisational commitment on performance, journal of management development, vol 22, N°8, 2003;
198. Zahidul Islam. Md et al, organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations, African journal of business management, vol 5, N° 14, 2011;
199. Zhining Wang and Nianxin Wang, knowledge sharing, innovation and firm performance, expert systems with applications, N° 39, 2012.

د. المداخلات في المؤتمرات والندوات العلمية

200. Aditl Mukerjee and Jungpil Hahn, organizational knowledge sharing culture and KMS effectiveness, twenty ninth international conference on information systems (ICIS), AIS electronic library (AISEL), Paris, 2008;
201. Crossan Mary. M and Bapuji harib, examing the link between knowledge management, organizational learning and performance, 5th conference about organizational learning and knowledge, 30 may–2 jun, Lancaster university, 2003;
202. Dimitios Belias et al, organizational culture and job satisfaction of Greek banking institutions, international conference on strategic innovative marketing, Ic – Sim , 1 –4 september (2014), Madrid, Spain, proedia – social and behavioral sciences , N 175, published by Elsevier LTd, 2015;

203. Dorota chmielewska-Muciek and Agnieszka Sitko-Lutek, organizational culture conditions of knowledge management, international conference about management knowledge and learning, 19 – 21 june , Zadar, Croatia, 2013;
204. Elizabeth Kremp and Jacques Mairesse, knowledge management, innovation and productivity: A firm level exploration based on the French CIS3 data, presented at the ZEW workshop: Empirical economics of innovation and patenting, 14 – 15 march, Mannheim, 2003;
205. Klaus North et al, the benefits of knowledge management: some empirical evidence, 5th conference of organizational knowledge, learning and capabilities, university of Innsbruck, Austria, Germany, April 2004;
206. Kucharska Wioleta and Wildowicz-Giegiel Anna, company culture, knowledge sharing and organizational performance: the employee's perspective, Proceedings of 18th European conference on knowledge management, international university of Catalonia, Barcelona, Spain, vol 1, N° 1, 7 – 8 september 2017;
207. Paul H.J. Hendriks, assessing the role of culture in knowledge sharing, 5th European conference of organizational knowledge, learning and capabilities (OKLCs), university of Innsbruck, Austria, Germany, 2004.

III- الوبوغرافيا

208. Alain Fernandez, définition et principe du tableau de bord de gestion, sur le site web : www.piloter.org;
209. American productivity and quality center, successfully implementing knowledge management, 2000, available at: www.provideredge.com/.../km.../Successfully_Implementing_KM_APQC;
210. Bernard Fallery and Florence Rodhain, quatre approche pour l'analyse de données textuelles : lexicals, linguistique, cognitive, thématique, XVI^{ème} conférence de l'association internationale de management stratégique AIMS, Montréal, Canada, 2007, sur le lien : <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00821448>;
211. Birgit Renzl et al, impact of trust in colleagues and management on knowledge sharing within and across work groups, researchGate, march 2015, available at: [https:// www.researchgate.net/publication /228413672](https://www.researchgate.net/publication/228413672);
212. Glenn D. Israel, determining sample size, a series of the program evaluation and organizational development (Fact Sheet PEO), Florida cooperative extension service, institute of food and agricultural sciences, university of Florida, November 1992, available at: sociology.soc.uoc.gr/socmedia/papageo/...size/samplesize1.pdf;

213. Hadi Nejatian khalilabad et al, the impact of knowledge management on customer relationship management, available at: <https://www.researchgate.net/publication/228866038>;
214. Hervé Stecq, Atelier de formation au logiciel Nvivo : L'analyse thématique du discours avec le logiciel Nvivo, université du Québec à Chicoutimi, 21.02.2014 , sur le lien :https://www.researchgate.net/publication/270960954_Analyse_thematique_du_discours_avec_NVivo ;
215. Homri Sabiha, culture de l'organisation : quel impact pour la gestion des connaissance ?, sur le lien :www.sciencespo-aix.fr/wp-content/uploads/.../homri-culture-organisationmai2012.pdf;
216. John Mayer and Laryssa Topolnytsty, best practices: employee retention, 2000, on website: www.uwo.ca;
217. Josaph A. Gliem and Rosemary R. Gliem, calculating, interpreting and reporting cronbach's alpha reliability coefficient for likert-type scales, Midwest research to practice conference in adult, continuing and community education, 2003, available at: <https://scholarworks.iupui.edu/handle/1805/344>;
218. Larry E. Cole and Michael S. Cole, employee satisfaction and organizational performance: A summary of key finding from applied psychology , on website: [www. Teammax.net](http://www.Teammax.net) ;
219. PCMH research methods series, Mixed methods : integrating quantitative and qualitative data collection and analysis while studying patient-centred medical home models, agency for healthcare research and quality and prevention & chronic care program, available at: http://pcmh.ahrq.gov/sites/default/files/attachments/mixedmethods_032513comp.pdf;
220. Reinhild Bode, knowledge management, leaning and communication in value chains: A case analysis of the speciality coffe value chain of FAPECAFES, centre international de agriculture tropical, Ecuador, available at: www.fao.org/nr/gtzworkshop/final%report_fapecafes/pdf;
221. Financial dictionary on website: [financial- dictionary.thefreedictionary.com](http://financial-dictionary.thefreedictionary.com);
222. QSR intarnational, on website: www.qsrintarnational.com/nvivo/what-is-nvivo;
223. le site électronique de l'entreprise IRIS STAT: <https://www.iris.dz>.
224. le site électronique de l'entreprise CHIALI : <https://www.groupe-chiali.com>
225. les sites web:
- | | |
|---|---|
| www.Ejkm.com . | www.textroad.com |
| www.ijbssnet.com | www.econjournals.com |
| www.iostjournals.org | www.sciencespo -aix.fr |
| www.jitbm.com | http://arrow.dit.ie/scschcomdis |
| https://www.researchgate.net | http://www.eurojournals.com |
| www.psypress.com/ejwop | www.ajicjournal.org |
| www.ijbcnet.com | http://dx.doi.org |

قائمة المراجع

www.tlinc.com

<http://www.academicjournals.org>

<http://ir.library.illinoisstate.edu>

www.uky.edu

<http://Scholarsmepub.com/>

www.providersedge.com

www.hrmars.com/journals

<http://worldconferences.net>

<http://aisel.aisnet.org>

<http://www.academicjournals.org/AJBM>

www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion.html

www.scholarworks.waldenu.edu/dissertations

<http://www.jstor.org/journals/aom.html>

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
غراب رزيقة	أستاذة التعليم العالي	جامعة سطيف 1
بن سديرة عمر	أستاذ محاضر أ	/
بوحروود فتيحة	أستاذة محاضرة أ	/
بومعروف الياس	أستاذ محاضر أ	/
رقام ليندة	أستاذة محاضرة أ	/
برياش التوفيق	أستاذ محاضر ب	/

الملحق رقم (02)

دليل المقابلة قبل التحكيم

تاريخ اجراء المقابلة..... الوظيفة..... المؤسسة.....

اسئلة المقابلة

- 1) في رأيكم ماذا تعني إدارة المعرفة في المؤسسة؟
- 2) هل تطبق مؤسستكم إدارة المعرفة؟ منذ متى؟
- 3) هل ترى انكم ناجحين لحد بعيد في تطبيقها؟
- 4) ما ذا يعني لكم مصطلح " الأداء"؟
- 5) ألا تعتقد أن لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة؟
- 6) في اعتقادك فيما تتمثل الفوائد المحققة من تطبيق إدارة المعرفة على الأداء؟
- 7) في رأيك فيما تتمثل الفوائد المحققة من تطبيق إدارة المعرفة على الجانب المالي (داخل المؤسسة وبالنسبة للمنافسين)؟
- 8) في رأيك فيما تكمن الفوائد المحققة من تطبيق إدارة المعرفة على منظور الزبائن (بالخصوص الربحية والحصة السوقية مقارنة بالمنافسين)؟
- 9) في اعتقادك ما هي الفوائد المحققة من تطبيق إدارة المعرفة على مستوى العمليات الداخلية (ما يتعلق بالإبداع، العمليات التشغيلية وخدمات ما بعد البيع)؟
- 10) في رأيك ما هي الفوائد المحققة من تطبيق إدارة المعرفة على مستوى التعلم والنمو (رضا العاملين، تنمية مهاراتهم، الإنتاجية، الاتصال، الاجراءات التنظيمية)؟
- 11) ما هو مقترحكم لنجاح إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية وتحسين الأداء؟

الملحق رقم (03)

دليل المقابلة بعد التحكيم

معلومات عامة

المؤسسة:.....

الوظيفة:.....

تاريخ اجراء المقابلة:.....

أسئلة المقابلة

- 1) ما هي التحديات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل تنامي الإهتمام بالجانب غير المادي في الإقتصاد؟
- 2) ما هي الآليات التي تعتمد عليها مؤسستكم لمواجهة هذه التحديات وتحصيل الأداء المرغوب؟
- 3) ألا ترون أن الإهتمام بالمعرفة أحد الآليات المهمة لمواجهة هذه التحديات وتحصيل الأداء المرغوب؟
- 4) هل الإهتمام بالمعرفة مهيكّل أي يتم في شكل عمليات منظمة (اكتساب المعرفة، نشرها والاستجابة لها)؟
- 5) ألا تعتقدون أن لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة؟
- 6) في إعتقادكم فيما تتمثل الفوائد المحققة من تطبيق إدارة المعرفة على الأداء؟
- 7) في رأيكم فيما تتمثل الفوائد المحققة من تطبيق إدارة المعرفة على الجانب المالي (داخل المؤسسة وبالنسبة للمنافسين)؟
- 8) في رأيكم فيما تكمن الفوائد المحققة من تطبيق إدارة المعرفة على منظور الزبائن (بالخصوص الربحية والحصة السوقية مقارنة بالمنافسين)؟
- 9) في إعتقادكم ما هي الفوائد المحققة من تطبيق إدارة المعرفة على مستوى العمليات الداخلية (ما يتعلق بالإبداع، العمليات التشغيلية وخدمات ما بعد البيع)؟
- 10) في رأيكم ما هي الفوائد المحققة من تطبيق إدارة المعرفة على مستوى التعلم والنمو (رضا العاملين، تنمية مهاراتهم، الإنتاجية، الإتصال، الإجراءات التنظيمية)؟
- 11) ما هو مقترحكم لنجاح إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية وتحسين الأداء؟

الملحق رقم (04) الاستبيان قبل التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس - سطيف -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

رقم الاستمارة:

تاريخ ملء الاستمارة:

الإستبيان

بغرض اعداد رسالة الدكتوراه بعنوان " دراسة تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة " ، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه ، ولكم منا وعد أن ما يرد فيه لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا فائق الشكر على حسن تعاونكم معنا.

المعلومات العامة

• الجنس : 1 ذكر 2 أنثى

• المستوى الدراسي : 1 ثانوي 2 جامعي 3 أخرى

• عدد سنوات العمل :

يرجى وضع اشارة "√" في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	موافق بدرجة اقل	موافق	موافق بشدة	
1. الثقافة التنظيمية					
الخصائص المهيمنة					
					A الشركة مكان مريح نفسياً فهي أشبه ما يكون ببيت العائلة
					B الشركة ديناميكية وتمتاز بالابتكار ، فالأفراد فيها يبادرون للمخاطرة ولتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة
					C الشركة متوجهة للإنتاج ، فالاعتبارات الرئيسة فيها تنصب نحو إنجاز العمل
					D الشركة تمتاز بالرسمية ، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفرد
أسلوب القيادة					
					A الادارة ناصحة و ميسرة و ابوية وتراعي الاعتبارات الانسانية
					B الادارة ريادية و ابداعية وتأخذ بالمخاطرة
					C القيادة الادارية تهتم بان تكون انتاجية وتنافسية وتدير الصعاب
					D القيادة الادارية منسقة ومنظمة تهتم بالاوراق واللوائح والاحداث أكثر من الانجاز
أسلوب إدارة العاملين					
					A يسود العمل بروح الفريق واتفاق الآراء والمشاركة
					B يسود الابتكار والمخاطرة والحرية
					C القوة الدافعة للعمل هي المنافسة بين العمال لتحقيق الانجازات المطلوبة
					D الروح السائدة في بيئة العمل هي الامان الوظيفي، الالتزام، امكانية التنبؤ واستقرار العلاقات
التماسك المنظمي					
					A السائد في المؤسسة هو الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي
					B تركز المؤسسة على الالتزام بالابتكار والتطوير وتحقيق التميز
					C المؤسسة تركز على الانجاز وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف
					D المؤسسة تلتزم بالاجراءات والقواعد والسياسات الرسمية

التركيز الاستراتيجي				
A				تؤكد المؤسسة على تدريب وتوجيه الموظفين والثقة العالية والانفتاح و المشاركة في صنع القرار
B				تعمل المؤسسة على اكتساب الموارد الجديدة ، مواجهة التحديات ، والابتكار والتجديد
C				تركز المؤسسة على الأفعال التنافسية والانجاز وتحقيق الأهداف والتغلب على المنافسين
D				التركيز على ارساء الاجراءات، الاستقرار، الرقابة ومتابعة جميع الأقسام لضمان الكفاءة
معيار النجاح				
A				النجاح بالنسبة للمؤسسة يركز على تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الانسانية
B				النجاح بالنسبة للمؤسسة هو امتلاك المنتجات الجديدة والمتميزة فهي قائدة للخدمات ومبدعة
C				النجاح يتحدد بناء على نصيب المؤسسة من السوق والتفوق على المنافسين
D				النجاح هو الالتزام بمواعيد التسليم وأداء المهام في وقتها من خلال التخطيط

2. ادارة المعرفة				
غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
اكتساب المعرفة				
				1 تقوم المؤسسة بمسح منظم لتقييم اتجاهات العاملين نحو العمل
				2 كثيرا ما يحاول المدبرون معرفة الشعور الحقيقي للعاملين بخصوص أعمالهم
				3 كثيرا ما يحاول المدبرون معرفة الشعور الحقيقي للعاملين بخصوص أعمالهم
				4 تقوم المؤسسة بتقييمات منتظمة للعاملين، والتي عن طريقها يمكن مناقشة احتياجاتهم
				5 تشجع المؤسسة العاملين للالتحاق بالمؤتمرات والجامعات والدورات متعددة التقنيات
				6 تشجع المؤسسة العاملين لتخصيص الوقت للتفكير في عمل المؤسسة
				7 تقوم المؤسسة باجراء لقاءات منتظمة مع العاملين
				8 نحن نعرف بالضبط كم تكلف كل سلعة أو خدمة تنتجها المؤسسة
				9 نحن نعرف بالضبط كم تكلفنا خدمة كل زبون
				10 لدى المؤسسة نظام جيد للمعلومات المالية
				11 غالبا ما نقوم بتحليل اسهامات سلعنا وخدماتنا
				12 عادة احتياجات السوق الفعلية هي التي تدفع المؤسسة لتطوير سلعة (خدمة) جديدة بدلا من السياسات الداخلية
				13 تكشف المؤسسة بسرعة التغيرات في رغبات وتفضيلات الزبائن
				14 المؤسسة ناجحة في جذب عاملين مدربين في مجال التسويق والمبيعات
				15 تجمع المعلومات عن المنافسين للمؤسسة عن طريق أكثر من قسم (مصلحة) واحد داخل مؤسستنا
				16 المؤسسة ناجحة في جذب العاملين المدربين في مجال الرياضيات، العلوم، التكنولوجيا والتقنيات

					المعلوماتية والهندسية	
					لدى المؤسسة عدد كبير من العاملين المدربين في مجال الرياضيات، العلوم، التكنولوجيا والتقنيات	17
					المعلوماتية والهندسية	
					تجري المؤسسة العديد من الابحاث عن مستقبل السوق	18
					تقوم المؤسسة بمسح للمستخدم النهائي مرة واحدة في السنة على الاقل لتقييم جودة المنتج (الخدمة) مستقبلا	19
نشر المعرفة						
					يخصص العاملين في التسويق أغلب وقتهم لمناقشة احتياجات الزبائن المستقبلية مع العاملين في الاقسام الفنية	20
					عندما يحتاج العاملين في المؤسسة إلى معلومات عن القضايا التسويقية، فهم يعرفون بالضبط ممن يطلبونها	21
					هناك لقاءات منتظمة بين الاقسام لمناقشة اتجاهات السوق ومدى تطورها	22
					تحتفظ المؤسسة بقاعدة بيانات عن الزبائن ومن السهل على العاملين الوصول اليها	23
					يتم نشر المعلومات عن مدى رضا الزبائن لجميع المستويات الادارية في المؤسسة وبشكل منتظم	24
					يسهل مكان العمل للعاملين التحدث مع بعضهم البعض	25
					تشجع المؤسسة العاملين على الاهتمام بالعمل معا لحل المشاكل	26
					غالبا ما تقوم المؤسسة بمراجعة حالات النجاح وحالات الاخفاق التي حصلت وتحصل في العمل	27
					كثيرا ما تستخدم المؤسسة تقنيات مثل حلقات الجودة	28
					تشجع المؤسسة بقوة التوجيه والتدريب	29
					غالبا ما تقوم المؤسسة بتسجيل الملاحظات عن حالات النجاح والفشل في المنتجات والعمليات	30
					تمتلك المؤسسة شبكة داخلية لتقاسم المعلومات حول المنتجات والعمليات	31
					تمتلك المؤسسة موقع على شبكة الانترنت لتزويد الزبائن بمعلومات حول منتجاتها	32
					تقوم المؤسسة بالتواصل عن بعد بعمالها وزبائنها	33
					يتم توزيع عدد كبير من التقارير المكتوبة في المؤسسة	34
					كثيرا ما يتم تحديث كتيبات السياسات والاجراءات داخل المؤسسة	35
					تقوم المؤسسة بتوزيع الوثائق بشكل دوري (مثل ذلك: التقارير ونشرات الاخبار) حول اعمالها للأطراف ذات المصلحة	36
الاستجابة للمعرفة						
					تستجيب المؤسسة على الفور حال معرفتها بعدم رضا الزبائن عن جودة السلعة أو الخدمة	37
					عادة ما تستجيب المؤسسة للتغيرات في احتياجات الزبائن بالنسبة للسلعة أو الخدمة	38
					عندما تعرف المؤسسة برغبة الزبون في تعديل السلعة (الخدمة) تقوم الاقسام بجهود مشتركة لتحقيق ذلك	39
					تستجيب المؤسسة بسرعة لشكاوى الزبائن	40
					تستجيب المؤسسة بسرعة لاهتمامات العاملين	41
					عادة بحوث السوق والتقنيات المتطورة هي التي تقود اتجاه عمل المؤسسة	42

					تبدو المؤسسة قادرة على تنفيذ خطط تسويقية على نحو فعال	43
					كثيرا ما تبحث المؤسسة عن طرق لتحسين كفاءة تكاليف أنشطة البيع والترويج	44
					تحافظ المؤسسة على مسايرة التطور التكنولوجي وتحديدا الذي يؤثر على أعمالها	45
					هناك تداول سريع للمعلومات حول التطورات التكنولوجية التي قد تؤثر على عمل المؤسسة	46
					ترجع المؤسسة بشكل دوري التأثير المحتمل للتغيرات التكنولوجية على زبائنها	47
					المؤسسة سريعة في اتخاذ القرار بشأن كيفية الاستجابة للتغيرات التكنولوجية	48
					تعرف المؤسسة وفي جميع اجزائها عن كل شيء هام يحصل للمنافس وبسرعة	49
					تمتاز المؤسسة بالسرعة في اعداد الاستراتيجيات اللازمة للاستجابة للتغيرات الهامة في هياكل اسعار المنافسين	50
					إذا قام المنافس الرئيسي للمؤسسة بحملة مركزة يستهدف فيها زبائننا، فإن المؤسسة تقوم باستجابة فورية لمواجهتها	51
					تعرف جميع اجزاء المؤسسة وبسرعة عندما يحصل شيء هام لزبون المؤسسة الرئيسي	52
					غالبا ما تقوم المؤسسة بتغيير اجراءات العمل	53
					كثيرا ما تقوم المؤسسة بتغيير استراتيجياتها الفنية (التقنية)	54
					غالبا ما تقوم المؤسسة بتغيير مجموعة السلع والخدمات التي تعرضها	55
					كثيرا ما تقوم المؤسسة بتغيير استراتيجياتها التسويقية	56

غير راضى اطلاقا	غير راضى	راضى بدرجة أقل	راضى	راضى جدا	
					3. مستوى الرضا: إلى اي درجة أنت راضى (ة) عن:
					1 المشاركة في اتخاذ القرارات
					2 التقدير عند القيام بعمل جيد
					3 مستوى الدعم المقدم من الادارة
					4 تشجيع المبادرات والابداع
					5 الحصول على المعلومات الكافية للقيام بالعمل بشكل جيد
					4. نظم المعلومات
					6 توفر المؤسسة المعلومات للعاملين في الوقت المناسب
					7 توجد اتصالات بين مختلف المستويات داخل المؤسسة
					8 يحصل العاملون في المؤسسة على كل المعلومات الضرورية عن الزبائن
					9 تتوفر المؤسسة على وسائل لتسهيل الاتصال الداخلي مثل الانترنت

10 توفر المؤسسة فضاءات للنقاش

5. الاجراءات التنظيمية

11 يهتم العمال بتقديم الاقتراحات لتحسين عملهم

12 تأخذ المؤسسة بالاقتراحات الجديدة التي يقدمها العاملون

13 اقتراحات العاملين لها دور في التحسينات والفوائد التي حققتها المؤسسة

14 تقدم المؤسسة مكافآت لاصحاب الاقتراحات الجيدة

من فضلك تأكد انك لم تترك اي عبارة دون جواب

ملاحظات:



سادتي الأفاضل لكم منا جزيل الشكر على تعاونكم وصبركم معنا.

الملحق رقم (05) الاستبيان بعد التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

رقم الاستمارة: _____

تاريخ ملء الاستمارة:

الاستبيان

بغرض اعداد رسالة الدكتوراه الطور الثالث بعنوان " دراسة تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة* وأداء المؤسسة " ، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه ، ولكم منا وعد أن ما يرد فيه لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

ولكم منا فائق الشكر على حسن تعاونكم معنا.

-
- يقصد بإدارة المعرفة العمليات والنشاطات التي تساعد المؤسسة على توليد والحصول على المعرفة، ونشرها في جميع أنحاء المؤسسة وتحسيدها في المنتجات والخدمات والإجراءات.

المعلومات العامة

• الجنس : 1 ذكر 2 أنثى

• المستوى الدراسي : 1 ثانوي 2 جامعي 3 شهادات اخرى

• مدة العمل : 1 أقل من 5 سنوات (في المؤسسة الحالية) : 2 من 5 - 10 سنوات 3 أكثر من 10 سنوات

يرجى وضع اشارة "√" في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

1. الثقافة التنظيمية				
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
❖ الخصائص المهيمنة				
				A1 المؤسسة مكان مريح نفسيا فهي أشبه ما يكون ببيت العائلة
				B1 المؤسسة ديناميكية وتمتاز بالابتكار ، فالأفراد فيها يبادرون للمخاطرة ولتقديم الأفكار الجديدة والمبدعة
				C1 المؤسسة متوجهة للإنتاج ، فالاعتبارات الرئيسة فيها تنصب نحو انجاز العمل
				D1 المؤسسة تمتاز بالرسمية ، فالإجراءات الثابتة هي التي تحكم نشاط الفرد
❖ أسلوب القيادة				
				A2 الادارة ناصحة و ميسرة و ابوية وتراعي الاعتبارات الانسانية
				B2 الادارة ريادية و ابداعية وتأخذ بالمخاطرة
				C2 القيادة الادارية تهتم بان تكون انتاجية وتنافسية وتدير الصعاب
				D2 القيادة الادارية منسقة ومنظمة تهتم بالاوراق واللوائح والاجراءات أكثر من الانجاز
❖ أسلوب إدارة العاملين				
				A3 يسود العمل بروح الفريق واتفق الآراء والمشاركة
				B3 يسود الابتكار والمخاطرة والحرية
				C3 القوة الدافعة للعمل هي المنافسة بين العمال لتحقيق الانجازات المطلوبة
				D3 الروح السائدة في بيئة العمل هي الامان الوظيفي، الالتزام، امكانية التنبؤ واستقرار العلاقات
❖ التماسك المنظمي				
				A4 السائد في المؤسسة هو الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي
				B4 تركز المؤسسة على الالتزام بالابتكار والتطوير وتحقيق التميز
				C4 المؤسسة تركز على الانجاز وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف

					المؤسسة تلتزم بالإجراءات والقواعد والسياسات الرسمية	D4
❖ التركيز الاستراتيجي						
					تؤكد المؤسسة على تدريب وتوجيه الموظفين والثقة العالية والانفتاح و المشاركة في صنع القرار	A5
					تعمل المؤسسة على اكتساب الموارد الجديدة، مواجهة التحديات، والابتكار والتجديد	B5
					تركز المؤسسة على الأفعال التنافسية والانجاز وتحقيق الأهداف والتغلب على المنافسين	C5
					التركيز على ارساء الإجراءات، الإستقرار، الرقابة ومتابعة جميع الأقسام لضمان الكفاءة	D5
❖ معيار النجاح						
					النجاح بالنسبة للمؤسسة يركز على تطوير المورد البشري وفرق العمل والاهتمام بالجوانب الانسانية	A6
					النجاح بالنسبة للمؤسسة هو امتلاك المنتجات الجديدة والمتميزة فهي قائمة للخدمات ومبدعة	B6
					النجاح يتحدد بناء على نصيب المؤسسة من السوق والتفوق على المنافسين	C6
					النجاح هو الالتزام بمواعيد التسليم وأداء المهام في وقتها من خلال التخطيط	D6

2. ادارة المعرفة						
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
أ) اكتساب المعرفة						
❖ اتجاهات العاملين						
					كثيرا ما يحاول المديرون معرفة الشعور الحقيقي للعاملين بخصوص أعمالهم	1
					تقوم المؤسسة بتقييمات منتظمة للعاملين، والتي عن طريقها يمكن مناقشة احتياجاتهم	2
					تشجع المؤسسة العاملين للالتحاق بالمؤتمرات والجامعات والدورات متعددة التقنيات	3
					تشجع المؤسسة العاملين لتخصيص الوقت للتفكير في عمل المؤسسة	4
					تقوم المؤسسة بإجراء لقاءات منتظمة مع العاملين	5
❖ امتلاك المؤسسة لنظم تقارير مالية متطورة						
					نحن نعرف بالضبط كم تكلف كل سلعة أو خدمة تنتجها المؤسسة	6
					نحن نعرف بالضبط كم تكلفنا خدمة كل زبون	7
					لدى المؤسسة نظام جيد للمعلومات المالية	8
					غالبا ما نقوم بتحليل اسهامات سلعنا وخدماتنا	9
❖ حساسية المؤسسة للمعلومات المتعلقة بالتغيرات في السوق						
					عادة احتياجات السوق الفعلية هي التي تدفع المؤسسة لتطوير سلعة (خدمة) جديدة بدلا من السياسات الداخلية	10
					تكشف المؤسسة بسرعة التغيرات في رغبات وتفضيلات الزبائن	11

					المؤسسة ناجحة في جذب عاملين مدربين في مجال التسويق والمبيعات	12
					تجمع المعلومات عن المنافسين للمؤسسة عن طريق أكثر من قسم (مصلحة) واحد داخل مؤسستنا	13
❖ الجانِب العلمي والتقني للعنصر البشري						
					المؤسسة ناجحة في جذب العاملين المدربين في مجال الرياضيات، العلوم، التكنولوجيا والتقنيات المعلوماتية والهندسية	14
					لدى المؤسسة عدد كبير من العاملين المدربين في مجال الرياضيات، العلوم، التكنولوجيا والتقنيات المعلوماتية والهندسية	15
❖ حصول المؤسسة على معلومات عن طريق مسح السوق						
					تجري المؤسسة العديد من الابحاث عن مستقبل السوق	16
					تقوم المؤسسة بمسح للمستخدم النهائي مرة واحدة في السنة على الاقل لتقييم جودة المنتج (الخدمة) مستقبلا	17
(ب) نشر المعرفة						
❖ حرية نشر المعلومات التسويقية						
					يخصص العاملين في التسويق أغلب وقتهم لمناقشة احتياجات الزبائن المستقبلية مع العاملين في الاقسام الفنية	18
					عندما يحتاج العاملين في المؤسسة إلى معلومات عن القضايا التسويقية، فهم يعرفون بالضبط ممن يطلبونها	19
					هناك لقاءات منتظمة بين الاقسام لمناقشة اتجاهات السوق ومدى تطورها	20
					تحتفظ المؤسسة بقاعدة بيانات عن الزبائن ومن السهل على العاملين الوصول اليها	21
					يتم نشر المعلومات عن مدى رضا الزبائن لجميع المستويات الادارية في المؤسسة وبشكل منتظم	22
❖ نشر المعرفة عن العمل						
					يسهل مكان العمل للعاملين التحدث مع بعضهم البعض	23
					تشجع المؤسسة العاملين على الاهتمام بالعمل معا لحل المشاكل	24
					غالبا ما تقوم المؤسسة بمراجعة حالات النجاح وحالات الاخفاق التي حصلت وتحصل في العمل	25
❖ استخدام تقنيات متخصصة لنشر المعرفة						
					كثيرا ما تستخدم المؤسسة تقنيات مثل حلقات الجودة	26
					تشجع المؤسسة بقوة التوجيه والتدريب	27
					غالبا ما تقوم المؤسسة بتسجيل الملاحظات عن حالات النجاح والفشل في المنتجات والعمليات	28
❖ استخدام التكنولوجيا لنشر المعرفة						
					تمتلك المؤسسة شبكة داخلية لتقاسم المعلومات حول المنتجات والعمليات	29
					تمتلك المؤسسة موقع على شبكة الانترنت لتزويد الزبائن بمعلومات حول منتجاتها	30
					تقوم المؤسسة بالتواصل عن بعد بعماها وزبائنها	31
❖ استخدام الاتصالات المكتوبة						
					يتم توزيع عدد كبير من التقارير المكتوبة في المؤسسة	32

					كثيرا ما يتم تحديث كتيبات السياسات والاجراءات داخل المؤسسة	33
					تقوم المؤسسة بتوزيع الوثائق بشكل دوري (مثال ذلك: التقارير ونشرات الاخبار) حول اعمالها للأطراف ذات المصلحة	34
ج) الاستجابة للمعرفة						
❖ الاستجابة للزبائن						
					تستجيب المؤسسة على الفور حال معرفتها بعدم رضا الزبائن عن جودة السلعة أو الخدمة	35
					عادة ما تستجيب المؤسسة للتغيرات في احتياجات الزبائن بالنسبة للسلعة أو الخدمة	36
					عندما تعرف المؤسسة برغبة الزبون في تعديل السلعة (الخدمة) تقوم الاقسام بمجهود مشتركة لتحقيق ذلك	37
					تستجيب المؤسسة بسرعة لشكاوى الزبائن	38
					تستجيب المؤسسة بسرعة لاهتمامات العاملين	39
❖ تطوير وظيفة التسويق						
					عادة بحوث السوق والتقنيات المتطورة هي التي تقود اتجاه عمل المؤسسة	40
					تبدو المؤسسة قادرة على تنفيذ خطط تسويقية على نحو فعال	41
					كثيرا ما تبحث المؤسسة عن طرق لتحسين كفاءة تكاليف انشطة البيع والترويج	42
❖ الاستجابة للتكنولوجيا						
					تحافظ المؤسسة على مسايرة التطور التكنولوجي وتحديدا الذي يؤثر على أعمالها	43
					هناك تداول سريع للمعلومات حول التطورات التكنولوجية التي قد تؤثر على عمل المؤسسة	44
					تراجع المؤسسة بشكل دوري التأثير المحتمل للتغيرات التكنولوجية على زبائنها	45
					المؤسسة سريعة في اتخاذ القرار بشأن كيفية الاستجابة للتغيرات التكنولوجية	46
❖ الاستجابة للمنافسين						
					تعرف المؤسسة وفي جميع اجزائها عن كل شيء هام يحصل للمنافس وبسرعة	47
					تمتاز المؤسسة بالسرعة في اعداد الاستراتيجيات اللازمة للاستجابة للتغيرات الهامة في هياكل اسعار المنافسين	48
					إذا قام المنافس الرئيسي للمؤسسة بحملة مركزة يستهدف فيها زبائنها، فإن المؤسسة تقوم باستجابة فورية لمواجهتها	49
					تعرف جميع اجزاء المؤسسة وبسرعة عندما يحصل شيء هام لزبون المؤسسة الرئيسي	50
❖ المرونة واستغلال الفرص						
					غالبا ما تقوم المؤسسة بتغيير اجراءات العمل	51
					كثيرا ما تقوم المؤسسة بتغيير استراتيجياتها الفنية (التقنية)	52
					غالبا ما تقوم المؤسسة بتغيير مجموعة السلع والخدمات التي تعرضها	53
					كثيرا ما تقوم المؤسسة بتغيير استراتيجياتها التسويقية	54

3. أداء المؤسسة

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
1) منظور الزبائن					
❖ الاحتفاظ بالزبائن					
					55 غالبا ما يكرر نفس الزبائن شراء منتجات المؤسسة
					56 المبيعات للزبائن الحاليين في تزايد مستمر
❖ اكتساب الزبائن					
					57 تكتسب المؤسسة باستمرار زبائن جدد
					58 العوائد المحققة من الزبائن الجدد في تزايد مستمر
					59 عدد زبائن المؤسسة في تزايد مستمر
❖ ربحية الزبائن					
					60 تحقق المؤسسة عوائد صافية مرتفعة من مبيعاتها
					61 تلبي المؤسسة حاجات زبائنها في الوقت المحدد
❖ الحصة السوقية					
					62 تعرف الحصة السوقية للمؤسسة ارتفاعا مستمرا
					63 الحصة السوقية للمؤسسة مرتفعة مقارنة بالمنافسين
2) منظور العمليات الداخلية					
❖ الابداع					
					64 غالبا ما تقوم المؤسسة بانتاج منتجات جديدة
					65 تحقق المؤسسة ايرادات مرضية من منتجاتها الجديدة
					66 تعمل المؤسسة على اطلاق منتجات جديدة اسرع من المنافسين
					67 هناك تطور في نسبة انفاق المؤسسة على البحث والتطوير
❖ العمليات التشغيلية					
					68 هناك تقلص في معدل الخطأ في العمليات الانتاجية
					69 غالبا ما تنجز العمليات في الوقت المحدد لها
					70 هناك تحسن في الانتاجية
❖ خدمات ما بعد البيع					
					71 هناك انخفاض مستمر في عدد شكاوى الزبائن
					72 مدة الاستجابة لشكاوى الزبائن في انخفاض مستمر
					73 تكاليف معالجة المعيب من المنتجات في انخفاض مستمر
3) منظور التعلم والنمو					

❖ مهارات الافراد					
✓ رضا العاملين: إلى أي درجة أنت راضي (ة) عن:					
غير راضٍ، اطلاقاً	غير راضٍ	محايد	راضٍ	راضٍ جداً	
					74 المشاركة في اتخاذ القرارات
					75 التقدير عند القيام بعمل جيد
					76 مستوى الدعم المقدم من الادارة
					77 تشجيع المبادرات والابداع
					78 الحصول على المعلومات الكافية للقيام بالعمل بشكل جيد
✓ الاحتفاظ بالعاملين					
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	
					79 نادراً ما يغادر العمال ذوي المهارة والخبرة المؤسسة
✓ انتاجية العاملين					
					80 انتاجية العاملين في تحسن مستمر
❖ نظم المعلومات					
					81 توفر المؤسسة المعلومات للعاملين في الوقت المناسب
					82 توجد اتصالات بين مختلف المستويات داخل المؤسسة
					83 يحصل العاملون في المؤسسة على كل المعلومات الضرورية عن الزبائن
					84 تتوفر المؤسسة على وسائل لتسهيل الاتصال الداخلي مثل الانترنت
					85 توفر المؤسسة فضاءات للنقاش
❖ الإجراءات التنظيمية					
					86 يهتم العمال بتقديم الاقتراحات لتحسين عملهم
					87 تأخذ المؤسسة بالاقتراحات الجديدة التي يقدمها العاملون
					88 اقتراحات العاملين لها دور في التحسينات والفوائد التي حققتها المؤسسة
					89 تقدم المؤسسة مكافآت لأصحاب الاقتراحات الجيدة

من فضلك تأكد أنك لم تترك أي عبارة دون جواب

ملاحظات:

سادتي الأفاضل لكم منا جزيل الشكر على تعاونكم وصبركم معنا.

The Organizational Culture Assessment Instrument

<i>1. Dominant Characteristics</i>		<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A	The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.		
B	The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.		
C	The organization is very results-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented.		
D	The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.		
Total		100	100
<i>2. Organizational Leadership</i>			
A	The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating, or nurturing.		
B	The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation, or risk taking.		
C	The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus.		
D	The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency.		
Total		100	100
<i>3. Management of Employees</i>			
A	The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation.		
B	The management style in the organization is characterized by individual risk taking, innovation, freedom, and uniqueness		
C	The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement.		
D	The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships.		
Total		100	100
<i>4. Organization Glue</i>			
A	The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.		
B	The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.		
C	The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment.		
D	The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smoothrunning organization is important.		
Total		100	100
<i>5. Strategic Emphases</i>			
A	The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist.		
B	The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued.		
C	The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.		
D	The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important.		
Total		100	100
<i>6. Criteria of Success</i>			
A	The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people.		
B	The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator.		
C	The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.		
D	The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and low-cost production are critical.		
Total		100	100

(07) الملحق رقم

Table II The final knowledge acquisition scale

	Mean	Coefficient alpha	Item-to-total correlation
KAF1: <i>Organization values employees' attitudes and opinions</i>	3.59	0.80	0.67**
We survey employees regularly to assess their attitudes toward work (Hooley, 2001; Nonaka and Takeuchi, 1995)	3.45		
Managers frequently try to find out employees' true feelings about their jobs (Hooley, 2001; Nonaka and Takeuchi, 1995)	3.45		
We have regular staff appraisals in which we discuss the needs of our employees (Hooley, 2001; Nonaka and Takeuchi, 1995)	3.92		
Employees are encouraged to attend training seminars and conferences (Galvin, 1996)	3.84		
We encourage employees to take time to think about our business (Nonaka and Takeuchi, 1995)	3.67		
We have regular meetings with employees (Hooley, 2001; Nonaka and Takeuchi, 1995)	4.15		
Employees are encouraged to undertake university or polytechnic courses (Galvin, 1996)	3.17		
KAF2: <i>Organization has well developed financial reporting systems</i>	3.85	0.76	0.58**
We know exactly how much each of our products or services costs us (Goebel <i>et al.</i> , 1998)	3.95		
We know exactly how much it costs us to service each customer (Goebel <i>et al.</i> , 1998)	3.15		
We have good financial information on our organization (Goebel <i>et al.</i> , 1998)	4.35		
We often analyse the contribution of our products or services (Goebel <i>et al.</i> , 1998)	3.96		
KAF3: <i>Organization is sensitive to information about changes in the market place</i>	3.46	0.68	0.65**
Real market needs rather than internal politics usually drives new product development (Kohli and Jaworski, 1990)	3.81		
We are quick to detect changes in our customers' preferences (Kohli and Jaworski, 1990)	3.41		
We successfully attract employees trained in sales and marketing (pre-test)	3.16		
Information about our competitors is collected by more than one department within our organization (Kohli and Jaworski, 1990)	3.45		
KAF4: <i>Science and technology human capital profile</i>	2.73	0.83	0.48**
We successfully attract employees trained in maths, science, technology, information technology or engineering (pre-test)	2.82		
We have a large number of people employed here who are trained in maths, science, technology, information technology or engineering (Nonaka and Takeuchi, 1995)	2.64		
KAF5: <i>Organization works in partnership with international customers</i>	3.18	0.40	0.59**
We meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future (Kohli and Jaworski, 1990; Nonaka and Takeuchi 1995)	4.00		
We often acquire new ideas through export activities (Nonaka and Takeuchi 1995)	2.35		
KAF6: <i>Organization gets information from market surveys</i>	3.12	0.59	0.71**
Our organization does a lot of market research future (Kohli and Jaworski, 1990; Nonaka and Takeuchi 1995)	2.79		
We survey end-users at least once a year to assess the quality of our products and services future (Kohli and Jaworski, 1990; Nonaka and Takeuchi 1995)	3.44		

** $\alpha < 0.01$

Table III The final knowledge dissemination scale

	Mean	Coefficient alpha	Item-to-total correlation
<i>KDF1: Market information is freely disseminated</i>	3.36	0.80	0.75**
Marketing people in our organization frequently spend time discussing customers' future needs with people in technical departments (Kohli and Jaworski, 1990)	3.13		
When people in our organization need information about marketing issues they know exactly who to ask (Bennett and Gabriel, 1999; Davenport and Prusak, 1998)	3.65		
There are regular meetings between departments to discuss market trends and developments (Bennett and Gabriel, 1999; Jaworski and Kohli, 1993)	3.48		
We keep a database of customer information that is easy to access (Kohli and Jaworski, 1990)	3.28		
Information about customer satisfaction is disseminated to all levels of our organization on a regular basis (Kohli and Jaworski, 1990)	3.47		
We often record internal best practices (Bennett and Gabriel, 1999)	3.16		
<i>KDF2: Knowledge is disseminated on-the-job</i>	3.61	0.70	0.72**
Our workspace is set up to make it easy for people to talk to each other (Davenport and Prusak, 1998)	3.65		
We encourage people with similar interests to work together to solve a problem (Bennett and Gabriel, 1999)	3.68		
We frequently step back and reflect on what went well or did not go well in aspects of our business (Nonaka and Takeuchi, 1995)	3.51		
<i>KDF3: Use of specific techniques to disseminate knowledge</i>	2.83	0.61	0.74*
We frequently use techniques such as quality circles in our organization (Nonaka and Takeuchi, 1995)	2.50		
Our organization actively encourages mentoring or coaching (Nonaka and Takeuchi, 1995)	3.38		
We often write case notes on successful and unsuccessful products and processes (Bennett and Gabriel, 1999)	2.63		
<i>KDF4: Organization uses technology to disseminate knowledge.</i>	2.27	0.63	0.62**
We often use video conferencing within our organization (Bennett and Gabriel, 1999)	1.74		
We often use teleconferencing within our organization (Bennett and Gabriel, 1999)	2.42		
We make good use of GroupWare, such as Lotus Notes, to share information on products and processes within the organization (Bennett and Gabriel, 1999)	2.65		
<i>KDF5: Organization prefers written communication</i>	3.45	0.50	0.72**
A large number of written reports circulate within our organization (exploratory research)	3.02		
We frequently update policy and procedure manuals (Bennett and Gabriel, 1999; Nonaka and Takeuchi, 1995)	3.57		
Employees are expected to provide feedback to others whenever they attend conferences, seminars or exhibitions (Geisler, 1999)	3.64		
We periodically circulate documents (e.g. reports and newsletters) about our business to external stakeholders (Kohli and Jaworski, 1990)	3.56		

** $\alpha < 0.01$

Table IV The final responsiveness to knowledge scale

	Mean	Coefficient alpha	Item-to-total correlation
<i>KRF1: Responds to customers</i>	3.94	0.81	0.74**
When we find our customers are unhappy with the quality of or services, we react immediately (Kohli and Jaworski, 1990)	4.14		
We usually respond to changes in our customers' product or service needs (Kohli and Jaworski, 1990)	3.97		
When we find that a customer would like us to modify a product or service, the departments involved make a concerted effort to do so (Kohli and Jaworski, 1990)	3.66		
We are quick to respond to customer complaints (Kohli and Jaworski, 1990)	4.15		
We are quick to respond to concerns raised by employees (Amabile <i>et al.</i> , 1996)	3.78		
<i>KRF2: Well-developed marketing function</i>	3.37	0.79	0.80**
Market research, rather than technological advances usually drives our business direction (Kohli and Jaworski, 1990)	3.06		
Our organization seems to be able to implement marketing plans effectively (Ruekert, 1992)	3.33		
Our organization seems to be able to implement marketing plans effectively (Ruekert, 1992)	3.43		
We frequently look for ways to improve the cost effectiveness of our selling and promotional activities (Amabile <i>et al.</i> , 1996; Goebel <i>et al.</i> , 1998)	3.67		
<i>KRF3: Responds to technology</i>	3.56	0.73	0.62**
We manage to keep up to date with technological developments that could affect our business (exploratory research)	3.96		
Information about new technological developments that might affect our business is circulated quickly (based on Kohli and Jaworski, 1990)	3.45		
We periodically review the likely effect of changes in technology on our customers (based on Kohli and Jaworski, 1990)	3.42		
We are quick to decide on how to respond to changes in technology (based on Amabile <i>et al.</i> , 1996)	3.44		
<i>KRF4: Responds to competitors</i>	3.59	0.78	0.78**
When something important happens to a competitor the whole organization knows about it quickly (Kohli and Jaworski, 1990)	3.77		
We are quick to implement strategies in response to significant changes in our competitors' pricing structures (Kohli and Jaworski, 1990)	3.24		
If a major competitor launches an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately (Kohli and Jaworski, 1990)	3.60		
When something important happens to a major customer the whole organization knows about it quickly (Kohli and Jaworski, 1990)	3.75		
<i>KRF5: Organization is flexible and opportunistic</i>	2.89	0.69	0.67**
We often change our procedures for doing things (based on Sinkula <i>et al.</i> , 1997)	3.18		
We frequently change our technical strategies (Sinkula <i>et al.</i> , 1997)	2.70		
We often change the range of products or services that we offer (Amabile <i>et al.</i> , 1996)	2.80		
We frequently change our marketing strategies (Sinkula <i>et al.</i> , 1997)	2.77		

** $\alpha < 0.01$

Table VI A summary of the factor solutions

	No. of items	Mean score	SD	Coeff. alpha	Item to total correlation
<i>Knowledge acquisition</i>					
KAF1: Organization values employees' attitudes and opinions	6	3.60	0.59	0.80	0.67**
KAF2: Organization has well developed financial reporting systems	4	3.85	0.76	0.76	0.58**
KAF3: Organization is sensitive to information about changes in the market place	4	3.46	0.80	0.68	0.62**
KAF4: Science and technology human capital profile	2	2.73	1.23	0.83	0.47**
KAF5: Organization works in partnership with international customers	2	3.18	0.98	0.40	0.57**
KAF6: Organization gets information from market surveys	2	3.12	1.02	0.59	0.66**
Total	20	3.32	0.55	0.63	1.00
<i>Knowledge dissemination</i>					
KDF1: Market information is freely disseminated	6	3.36	0.80	0.80	0.76**
KDF2: Knowledge is disseminated on-the-job	3	3.61	0.74	0.70	0.72**
KDF3: Use of specific techniques to disseminate knowledge	3	2.83	0.83	0.61	0.75**
KDF4: Organization uses technology to disseminate knowledge	3	2.27	1.00	0.63	0.60**
KDF5: Organization prefers written communication	3	3.45	0.82	0.57	0.74**
Total	18	3.09	0.59	0.74	1.00
<i>Responsiveness to knowledge</i>					
KRF1: Responds to customers	5	3.94	0.63	0.81	0.72**
KRF2: Well-developed marketing function	4	3.37	0.79	0.79	0.77**
KRF3: Responds to technology	4	3.56	0.69	0.73	0.54**
KRF4: Responds to competitors	4	3.59	0.85	0.78	0.85**
KRF5: Organization is flexible and opportunistic	4	2.89	0.71	0.69	0.57**
Total	21	3.47	0.53	0.77	1.00

*result significant at $\alpha < 0.01$

الملحق رقم (08)

مؤشرات الأداء لمدة 5 سنوات الاخيرة 2012 - 2016

- العائد على الاستثمار		1. المنظور المالي		
- نمو المبيعات				
- العائد على المبيعات				
- العائد على الاصول				
- معدل الاحتفاظ بالزبائن		1.2. الاحتفاظ بالزبائن		
- تطور عدد الزبائن				
- عدد الزبائن الجدد		2.2. اكتساب الزبائن		
- نسبة العوائد من الزبائن الجدد				
- معدل اكتساب الزبائن				
- المبيعات الكلية للزبائن الجدد				
- صافي العائد المحقق		3.2. ربحية الزبائن		
- وقت الاستجابة لطلبات للزبائن				
- نسبة التسليم في الوقت المحدد				
- معدل رضا الزبائن				
- الحصة السوقية		4.2. الحصة السوقية		
- عدد المنتجات الجديدة في السنة		3.1. الابداع		
- نسبة مبيعات المنتجات الجديدة				
- نسبة الايرادات من المنتجات الجديدة (نسبة رقم الاعمال المحقق منها)				
- هامش الربح من المنتجات الجديدة				
- القيمة المضافة من المنتجات الجديدة مقارنة بالمنتجات الحالية				
- متوسط المدة السنوي المستغرق لتطوير منتجات جديدة				
- تطور نسبة الانفاق على البحث والتطوير				
- معدل تقلص منتج جديد مقابل منتجات المنافسين				
- معدل العائد على استثمارات البحث والتطوير				
- معدل الخلل (الخطأ) في العملية الانتاجية			2.3. العمليات التشغيلية	
- نسبة تكاليف الانتاج				
- معدل تكرار العمليات				
- نسبة الانجاز في الوقت المحدد				
- نسبة المعيب (او عدد الوحدات التالفة)				
- نسبة المدخلات إلى المخرجات (فاعلية العمليات)				
- القيمة المضافة (التحسين في الانتاجية)				
- مردودات المبيعات (المبيعات المعادة من طرف الزبائن)				
- عدد الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن		3.3. خدمات ما بعد البيع		
- نسبة الشكاوى المعالجة				
- متوسط زمن الاستجابة للشكاوى				
- تكلفة المواد المستخدمة لمعالجة المعيب				
- معدل دوران العمال مفصل حسب المستوى الوظيفي		أ) الاحتفاظ بالعمال	4. منظور التعلم والنمو	
- معدل انتاجية العامل الواحد سنويا (او الاجمالي)				
- الايرادات السنوية المحققة من طرف العامل الواحد (او الاجمالية)		ب) انتاجية العمال		1.4. مهارات الافراد
- القيمة المضافة للعامل الواحد (او الاجمالية)				
- نسبة تطور المكافآت الممنوحة للعمال سنويا		2.4. الاجراءات التنظيمية		

الملحق رقم (09): نسب المؤشرات المالية للمؤسسات محل الدراسة

	Return on investment (%)					moyenne
	2012	2013	2014	2015	2016	
IRIS	17,62	21,18	56,38	48,42	47,04	38,128
CONDOR	7	18	20	20	19	16,8
AMC	11,5	11,85	12	10	11,34	11,338
ENPC	7	2	4,45	2,74	2,16	3,67
CHIALI	17	19	23	27	24	22
moyenne	12,02	14,41	23,17	21,63	20,71	18,39
	Sales growth					moyenne
	2012	2013	2014	2015	2016	
IRIS	83,22	59,53	48,74	69,55	32,23	58,654
CONDOR	51	38	9	54	21	34,6
AMC	31,46	37,54	6	-14,89	15	15,022
ENPC	2,82	-0,86	7	5,39	-0,22	2,826
CHIALI	15	20	16	41	9	20,2
moyenne	36,7	30,842	17,348	31,01	15,402	26,2604
	Return on sales					moyenne
	2012	2013	2014	2015	2016	
IRIS	4,08	4,44	9,11	6,19	10,72	6,908
CONDOR	2	4	5	4	4	3,8
AMC	17,74	15,45	17,29	17,28	16,94	16,94
ENPC	9,44	2,79	6,13	4	3,41	5,154
CHIALI	10	10	11	10	8	9,8
moyenne	8,652	7,34	9,71	8,29	8,61	8,5204
	Return on Assets					moyenne
	2012	2013	2014	2015	2016	
IRIS	9,53	9,91	28,06	20,94	17,95	17,278
CONDOR	5	10	10	13	9	9,4
AMC	9,15	9,69	10,44	8,43	9,43	9,428
ENPC	2,3	1,61	3,69	2,24	1,65	2,298
CHIALI	8	8	10	11	8	9
moyenne	6,80	7,842	12,438	11,122	9,21	9,4808

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
acquisition <--- caractristic	,100	,069	1,457	,145	
acquisition <--- leader	,227	,071	3,201	,001	
acquisition <--- labor	,246	,067	3,665	***	
acquisition <--- coherence	-,051	,078	-,657	,511	
acquisition <--- strategy	,237	,073	3,274	,001	
acquisition <--- succe	,034	,053	,646	,518	
partage <--- caractristic	,034	,061	,564	,572	
partage <--- leader	,030	,064	,470	,638	
partage <--- labor	-,159	,061	-2,622	,009	
partage <--- coherence	,107	,068	1,571	,116	
partage <--- strategy	,121	,065	1,858	,063	
partage <--- succe	-,046	,047	-,981	,326	
partage <--- acquisition	,691	,055	12,642	***	
repond <--- caractristic	,137	,049	2,829	,005	
repond <--- labor	,119	,047	2,498	,012	
repond <--- leader	-,076	,051	-1,495	,135	
repond <--- coherence	,049	,055	,892	,373	
repond <--- strategy	,098	,052	1,862	,063	
repond <--- succe	,009	,038	,247	,805	
repond <--- partage	,633	,039	16,112	***	
learning <--- acquisition	,162	,103	1,569	,117	
learning <--- partage	-,035	,133	-,265	,791	
learning <--- repond	,196	,121	1,621	,105	
processes <--- acquisition	,119	,068	1,760	,078	
processes <--- partage	,007	,087	,086	,931	
processes <--- repond	,644	,079	8,112	***	
processes <--- learning	,091	,041	2,242	,025	
client <--- acquisition	,008	,061	,135	,893	
client <--- partage	,158	,078	2,012	,044	
client <--- repond	,150	,080	1,870	,061	
client <--- processes	,455	,056	8,179	***	

الملحق رقم (11): مستوى معنوية المسارات لنموذج تحليل المسار المعدل

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
acquisition <--- leader	,260	,067	3,895	***	
acquisition <--- labor	,255	,062	4,090	***	
acquisition <--- strategy	,252	,056	4,526	***	
partage <--- acquisition	,656	,048	13,601	***	
partage <--- strategy	,105	,044	2,361	,018	
repond <--- labor	,101	,041	2,433	,015	
repond <--- partage	,626	,039	15,861	***	
repond <--- strategy	,126	,042	3,022	,003	
repond <--- caractristic	,122	,045	2,701	,007	
learning <--- repond	,302	,065	4,620	***	
processes <--- learning	,091	,041	2,250	,024	
processes <--- acquisition	,121	,060	2,019	,044	
processes <--- repond	,648	,064	10,143	***	
client <--- processes	,456	,055	8,245	***	
client <--- partage	,161	,071	2,283	,022	
client <--- repond	,154	,079	1,935	,053	

الملحق رقم (12): التأثيرات المباشرة وغير المباشرة في نموذج تحليل المسار المعدل

قيمة الأثر	المسار	نوع الأثر
0.12	اثر الخصائص المهيمنة على الاستجابة للمعرفة	3.1
0.26	اثر اسلوب القيادة على اكتساب المعرفة	
0.31	اثر اسلوب ادارة العاملين على اكتساب المعرفة	
0.13	اثر اسلوب ادارة العاملين على الاستجابة للمعرفة	
0.27	اثر التركيز الاستراتيجي على اكتساب المعرفة	
0.12	اثر التركيز الاستراتيجي على نشر المعرفة	
0.14	اثر التركيز الاستراتيجي على الاستجابة للمعرفة	
0.7	اثر اكتساب المعرفة على نشر المعرفة	
0.61	اثر نشر المعرفة على الاستجابة للمعرفة	
0.12	اثر اكتساب المعرفة على منظور العمليات الداخلية	
0.17	اثر نشر المعرفة على منظور الزبائن	
0.28	اثر الاستجابة للمعرفة على منظور التعلم والنمو	
0.63	اثر الاستجابة للمعرفة على منظور العمليات الداخلية	
0.16	اثر الاستجابة للمعرفة على منظور الزبائن	
0.10	اثر منظور التعلم والنمو على منظور العمليات الداخلية	
0.50	اثر منظور العمليات الداخلية على منظور الزبائن	
$0.03 = 0.28 \times 0.12$	اثر الخصائص المهيمنة على منظور التعلم والنمو من خلال الاستجابة للمعرفة	
$0.07 = 0.63 \times 0.12$	اثر الخصائص المهيمنة على منظور العمليات الداخلية من خلال الاستجابة للمعرفة	
$0.02 = 0.16 \times 0.12$	اثر الخصائص المهيمنة على منظور الزبائن من خلال الاستجابة للمعرفة	
$0.003 = 0.1 \times 0.28 \times 0.12$	اثر الخصائص المهيمنة على منظور العمليات الداخلية من خلال الاستجابة للمعرفة ومنظور التعلم	
$0.0017 = 0.5 \times 0.1 \times 0.28 \times 0.12$	اثر الخصائص المهيمنة على منظور الزبائن من خلال الاستجابة للمعرفة، منظور التعلم ومنظور العمليات	
$0.038 = 0.5 \times 0.63 \times 0.12$	اثر الخصائص المهيمنة على منظور الزبائن من خلال الاستجابة للمعرفة ومنظور العمليات	
$0.03 = 0.12 \times 0.26$	اثر اسلوب القيادة على منظور العمليات الداخلية من خلال اكتساب المعرفة	
$0.015 = 0.5 \times 0.12 \times 0.26$	اثر اسلوب القيادة على منظور الزبائن من خلال اكتساب المعرفة ومنظور العمليات	
$0.031 = 0.17 \times 0.70 \times 0.26$	اثر اسلوب القيادة على منظور الزبائن من خلال اكتساب ونشر المعرفة	
$0.017 = 0.16 \times 0.61 \times 0.7 \times 0.26$	اثر اسلوب القيادة على منظور الزبائن من خلال اكتساب، نشر والاستجابة للمعرفة	
$0.035 = 0.5 \times 0.63 \times 0.61 \times 0.7 \times 0.26$	اثر اسلوب القيادة على منظور الزبائن من خلال اكتساب، نشر والاستجابة للمعرفة ومنظور العمليات	
$0.031 = 0.28 \times 0.61 \times 0.7 \times 0.26$	اثر اسلوب القيادة على منظور التعلم من خلال اكتساب، نشر والاستجابة للمعرفة	
$0.07 = 0.63 \times 0.61 \times 0.7 \times 0.26$	اثر اسلوب القيادة على منظور العمليات من خلال اكتساب، نشر والاستجابة للمعرفة	
$0.0032 = 0.1 \times 0.28 \times 0.61 \times 0.7 \times 0.26$	اثر اسلوب القيادة على منظور العمليات من خلال اكتساب، نشر والاستجابة للمعرفة ومنظور التعلم	
$0.182 = 0.7 \times 0.26$	اثر اسلوب القيادة على نشر المعرفة من خلال اكتساب المعرفة	
$0.11 = 0.61 \times 0.7 \times 0.26$	اثر اسلوب القيادة على الاستجابة للمعرفة من خلال اكتساب ونشر المعرفة	

$0.04 = 0.12 \times 0.31$	اثر اسلوب ادارة العاملين على منظور العمليات الداخلية من خلال اكتساب المعرفة
$0.036 = 0.28 \times 0.13$	اثر اسلوب ادارة العاملين على منظور التعلم والنمو من خلال الاستجابة للمعرفة
$0.018 = 0.63 \times 0.13$	اثر اسلوب ادارة العاملين على منظور العمليات الداخلية من خلال الاستجابة للمعرفة
$0.02 = 0.16 \times 0.13$	اثر اسلوب ادارة العاملين على منظور الزبائن من خلال الاستجابة للمعرفة
$0.037 = 0.28 \times 0.61 \times 0.7 \times 0.31$	اثر اسلوب ادارة العاملين على منظور التعلم والنمو من خلال اكتساب، نشر والاستجابة للمعرفة
$0,0036=0.1 \times 0.28 \times 0.13$	اثر ادارة العاملين على العمليات الداخلية من خلال الاستجابة للمعرفة ومنظور التعلم
$0,0037 = 0.1 \times 0.28 \times 0.61 \times 0.7 \times 0.31$	اثر ادارة العاملين على منظور العمليات الداخلية من خلال الاكتساب، النشر، الاستجابة للمعرفة ومنظور التعلم والنمو
$0.041 = 0.5 \times 0.63 \times 0.13$	اثر ادارة العاملين على منظور الزبائن من خلال الاستجابة للمعرفة ومنظور العمليات
$0.0018 = 0.5 \times 0.1 \times 0.28 \times 0.13$	اثر ادارة العاملين على منظور الزبائن من خلال الاستجابة للمعرفة، منظور التعلم ومنظور العمليات
$0.018 = 0.5 \times 0.12 \times 0.31$	اثر ادارة العاملين على منظور الزبائن من خلال اكتساب المعرفة ومنظور العمليات
$0.037 = 0.17 \times 0.7 \times 0.31$	اثر ادارة العاملين على منظور الزبائن من خلال اكتساب، نشر المعرفة
$0.02 = 0.16 \times 0.61 \times 0.7 \times 0.31$	اثر ادارة العاملين على منظور الزبائن من خلال الاكتساب، النشر والاستجابة للمعرفة
$= 0.5 \times 0.1 \times 0.28 \times 0.61 \times 0.7 \times 0.31$ 0.0018	اثر ادارة العاملين على منظور الزبائن من خلال الاكتساب، النشر، الاستجابة للمعرفة ومنظور التعلم ومنظور العمليات
$0.042 = 0.5 \times 0.63 \times 0.61 \times 0.7 \times 0.31$	اثر اسلوب ادارة العاملين على منظور الزبائن من خلال الاكتساب، النشر والاستجابة للمعرفة ومنظور العمليات
$0.217 = 0.7 \times 0.31$	اثر اسلوب ادارة العاملين على نشر المعرفة من خلال اكتساب المعرفة
$0.13 = 0.61 \times 0.7 \times 0.31$	اثر اسلوب ادارة العاملين على الاستجابة للمعرفة من خلال اكتساب ونشر المعرفة
$0.032 = 0.12 \times 0.27$	اثر التركيز الاستراتيجي على منظور العمليات الداخلية من خلال اكتساب المعرفة
$0.072 = 0.63 \times 0.61 \times 0.7 \times 0.27$	اثر التركيز الاستراتيجي على منظور العمليات الداخلية من خلال اكتساب المعرفة ونشرها والاستجابة لها
$0.0032 = 0.1 \times 0.28 \times 0.61 \times 0.7 \times 0.27$	اثر التركيز الاستراتيجي على منظور العمليات الداخلية من خلال اكتساب المعرفة، نشرها، الاستجابة لها ومنظور التعلم
$0.032 = 0.28 \times 0.61 \times 0.7 \times 0.27$	اثر التركيز الاستراتيجي على منظور التعلم من خلال اكتساب، نشر والاستجابة للمعرفة
$0.02 = 0.17 \times 0.12$	اثر التركيز الاستراتيجي على منظور الزبائن من خلال نشر المعرفة
$0.02 = 0.16 \times 0.14$	اثر التركيز الاستراتيجي على منظور الزبائن من خلال الاستجابة للمعرفة
$0.032 = 0.17 \times 0.7 \times 0.27$	اثر التركيز الاستراتيجي على منظور الزبائن من خلال اكتساب المعرفة ونشرها
$0.032 = 0.28 \times 0.61 \times 0.7 \times 0.27$	اثر التركيز الاستراتيجي على منظور الزبائن من خلال اكتساب المعرفة، نشرها والاستجابة لها
$0.032 = 0.12 \times 0.27$	اثر التركيز الاستراتيجي على منظور الزبائن من خلال اكتساب المعرفة ومنظور العمليات الداخلية
$= 0.5 \times 0.1 \times 0.28 \times 0.61 \times 0.7 \times 0.27$ 0.0016	اثر التركيز الاستراتيجي على منظور الزبائن من خلال اكتساب المعرفة، نشرها والاستجابة لها ومنظور التعلم والعمليات
$0.036 = 0.5 \times 0.63 \times 0.61 \times 0.7 \times 0.27$	اثر التركيز الاستراتيجي على منظور الزبائن من خلال اكتساب المعرفة، نشرها والاستجابة لها ومنظور العمليات
$0.189 = 0.7 \times 0.27$	اثر التركيز الاستراتيجي على نشر المعرفة من خلال اكتساب المعرفة

$0.115 = 0.61 \times 0.7 \times 0.27$	اثر التركيز الاستراتيجي على الاستجابة للمعرفة من خلال اكتساب ونشر المعرفة
$0.06 = 0.5 \times 0.12$	اثر اكتساب المعرفة على منظور الزبائن من خلال منظور العمليات الداخلية
$0.119 = 0.17 \times 0.7$	اثر اكتساب المعرفة على منظور الزبائن من خلال نشر المعرفة
$0.068 = 0.16 \times 0.61 \times 0.7$	اثر اكتساب المعرفة على منظور الزبائن من خلال نشر والاستجابة للمعرفة
$0.13 = 0.5 \times 0.63 \times 0.61 \times 0.7$	اثر اكتساب المعرفة على منظور الزبائن من خلال نشر والاستجابة للمعرفة ومنظور العمليات
$0.119 = 0.28 \times 0.61 \times 0.70$	اثر اكتساب المعرفة على منظور التعلم من خلال نشر المعرفة والاستجابة لها
$0.27 = 0.63 \times 0.61 \times 0.7$	اثر اكتساب المعرفة على منظور العمليات من خلال نشر المعرفة والاستجابة لها
$0.012 = 0.1 \times 0.28 \times 0.61 \times 0.7$	اثر اكتساب المعرفة على منظور العمليات من خلال نشر المعرفة والاستجابة لها ومنظور التعلم
$0.006 = 0.5 \times 0.1 \times 0.28 \times 0.61 \times 0.7$	اثر اكتساب المعرفة على منظور الزبائن من خلال نشر المعرفة والاستجابة لها ومنظور التعلم والعمليات
$0.17 = 0.28 \times 0.61$	اثر نشر المعرفة على منظور التعلم من خلال الاستجابة للمعرفة
$0.017 = 0.1 \times 0.28 \times 0.61$	اثر نشر المعرفة على منظور العمليات من خلال الاستجابة للمعرفة ومنظور التعلم
$0.38 = 0.63 \times 0.61$	اثر نشر المعرفة على منظور العمليات من خلال الاستجابة للمعرفة
$0.097 = 0.16 \times 0.61$	اثر نشر المعرفة على منظور الزبائن من خلال الاستجابة للمعرفة
$0.008 = 0.5 \times 0.1 \times 0.28 \times 0.61$	اثر نشر المعرفة على منظور الزبائن من خلال الاستجابة للمعرفة، منظور التعلم ومنظور العمليات
$0.19 = 0.5 \times 0.63 \times 0.61$	اثر نشر المعرفة على منظور الزبائن من خلال الاستجابة للمعرفة ومنظور العمليات الداخلية
$0.014 = 0.5 \times 0.1 \times 0.28$	اثر الاستجابة للمعرفة على منظور الزبائن من خلال منظوري التعلم والعمليات
$0.315 = 0.5 \times 0.63$	اثر الاستجابة على المعرفة على منظور الزبائن من خلال منظور العمليات
$0.028 = 0.1 \times 0.28$	اثر الاستجابة للمعرفة على منظور العمليات من خلال منظور التعلم
$0.05 = 0.5 \times 0.1$	اثر منظور التعلم على منظور الزبائن من خلال منظور العمليات
$0,427 = 0.61 \times 0.7$	اثر اكتساب المعرفة على الاستجابة للمعرفة من خلال نشر المعرفة

الملحق رقم (13): مخرجات SPSS

Frequency Table

sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	166	64.1	64.1	64.1
	2.00	93	35.9	35.9	100.0
	Total	259	100.0	100.0	

nivedu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	8	3.1	3.1	3.1
	2.00	233	90.0	90.0	93.1
	3.00	18	6.9	6.9	100.0
	Total	259	100.0	100.0	

pertrav

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	93	35.9	35.9	35.9
	2.00	94	36.3	36.3	72.2
	3.00	72	27.8	27.8	100.0
	Total	259	100.0	100.0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.987	113

Reliability

[DataSet1]

Scale: ALL VARIABLES

■ الثقافة التنظيمية ككل

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	259	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	259	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.956	24

■ اكتساب المعرفة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.948	17

■ مرحلة نشر المعرفة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	17

■ مرحلة الاستجابة للمعرفة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.959	20

■ إدارة المعرفة ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.979	54

■ الأداء ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.969	35

■ منظور الزبائن

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	9

■ منظور العمليات الداخلية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	10

■ منظور التعلم والنمو

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.949	16

التجزئة النصفية ■

الثقافة التنظيمية ■

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.926
		N of Items	12 ^a
	Part 2	Value	.932
		N of Items	12 ^b
	Total N of Items		24
Correlation Between Forms			.764
Spearman-Brown	Equal Length		.866
Coefficient	Unequal Length		.866
Guttman Split-Half Coefficient			.866

a. The items are: VAR00127, VAR00128, VAR00129, VAR00130, VAR00131, VAR00132, VAR00133, VAR00134, VAR00135, VAR00136, VAR00137, VAR00138.

b. The items are: VAR00139, VAR00140, VAR00141, VAR00142, VAR00143, VAR00144, VAR00145, VAR00146, VAR00147, VAR00148, VAR00149, VAR00150.

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	41.7915	69.266	8.32265	12 ^a
Part 2	43.7645	66.274	8.14087	12 ^b
Both Parts	85.5560	239.015	15.46012	24

a. The items are: VAR00127, VAR00128, VAR00129, VAR00130, VAR00131, VAR00132, VAR00133, VAR00134, VAR00135, VAR00136, VAR00137, VAR00138.

b. The items are: VAR00139, VAR00140, VAR00141, VAR00142, VAR00143, VAR00144, VAR00145, VAR00146, VAR00147, VAR00148, VAR00149, VAR00150.

إدارة المعرفة ■

اكتساب المعرفة ■

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.916
		N of Items	9 ^a
	Part 2	Value	.906
		N of Items	8 ^b
Total N of Items			17

Correlation Between Forms		.818
Spearman-Brown	Equal Length	.900
Coefficient	Unequal Length	.900
Guttman Split-Half Coefficient		.895

a. The items are: VAR00151, VAR00152, VAR00153, VAR00154, VAR00155, VAR00156, VAR00157, VAR00158, VAR00159.

b. The items are: VAR00159, VAR00160, VAR00161, VAR00162, VAR00163, VAR00164, VAR00165, VAR00166, VAR00167.

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	29.9035	47.181	6.86881	9 ^a
Part 2	26.9151	35.357	5.94618	8 ^b
Both Parts	56.8185	149.343	12.22059	17

a. The items are: VAR00151, VAR00152, VAR00153, VAR00154, VAR00155, VAR00156, VAR00157, VAR00158, VAR00159.

b. The items are: VAR00160, VAR00161, VAR00162, VAR00163, VAR00164, VAR00165, VAR00166, VAR00167.

■ نشر المعرفة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.910
		N of Items	9 ^a
	Part 2	Value	.892
		N of Items	8 ^b
	Total N of Items		17
Correlation Between Forms			.788
Spearman-Brown	Equal Length		.881
Coefficient	Unequal Length		.882
Guttman Split-Half Coefficient			.876

a. The items are: VAR00168, VAR00169, VAR00170, VAR00171, VAR00172, VAR00173, VAR00174, VAR00175, VAR00176.

b. The items are: VAR00176, VAR00177, VAR00178, VAR00179, VAR00180, VAR00181, VAR00182, VAR00183, VAR00184.

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	30.1236	41.644	6.45318	9 ^a
Part 2	27.6409	31.316	5.59610	8 ^b
Both Parts	57.7645	129.871	11.39608	17

a. The items are: VAR00168, VAR00169, VAR00170, VAR00171, VAR00172, VAR00173, VAR00174, VAR00175, VAR00176.

b. The items are: VAR00177, VAR00178, VAR00179, VAR00180, VAR00181, VAR00182, VAR00183, VAR00184.

■ الاستجابة للمعرفة

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.930
		N of Items	10 ^a
	Part 2	Value	.933
		N of Items	10 ^b
	Total N of Items		20
Correlation Between Forms			.812
Spearman-Brown	Equal Length		.896
Coefficient	Unequal Length		.896
Guttman Split-Half Coefficient			.896

a. The items are: VAR00185, VAR00186, VAR00187, VAR00188, VAR00189, VAR00190, VAR00191, VAR00192, VAR00193, VAR00194.

b. The items are: VAR00195, VAR00196, VAR00197, VAR00198, VAR00199, VAR00200, VAR00201, VAR00202, VAR00203, VAR00204.

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	35.1969	51.562	7.18066	10 ^a
Part 2	33.8571	52.999	7.28003	10 ^b
Both Parts	69.0541	189.478	13.76509	20

a. The items are: VAR00185, VAR00186, VAR00187, VAR00188, VAR00189, VAR00190, VAR00191, VAR00192, VAR00193, VAR00194.

b. The items are: VAR00195, VAR00196, VAR00197, VAR00198, VAR00199, VAR00200, VAR00201, VAR00202, VAR00203, VAR00204.

■ إدارة المعرفة ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.961
		N of Items	27 ^a
	Part 2	Value	.965
		N of Items	27 ^b
	Total N of Items		54
Correlation Between Forms			.858
Spearman-Brown	Equal Length		.924
Coefficient	Unequal Length		.924
Guttman Split-Half Coefficient			.924

a. The items are: VAR00205, VAR00206, VAR00207, VAR00208, VAR00209, VAR00210, VAR00211, VAR00212, VAR00213, VAR00214, VAR00215, VAR00216, VAR00217, VAR00218, VAR00219, VAR00220, VAR00221, VAR00222, VAR00223, VAR00224, VAR00225, VAR00226, VAR00227, VAR00228, VAR00229, VAR00230, VAR00231.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.961
		N of Items	27 ^a
	Part 2	Value	.965
		N of Items	27 ^b
	Total N of Items		54
Correlation Between Forms			.858
Spearman-Brown	Equal Length		.924
Coefficient	Unequal Length		.924
Guttman Split-Half Coefficient			.924

a. The items are: VAR00205, VAR00206, VAR00207, VAR00208, VAR00209, VAR00210, VAR00211, VAR00212, VAR00213, VAR00214, VAR00215, VAR00216, VAR00217, VAR00218, VAR00219, VAR00220, VAR00221, VAR00222, VAR00223, VAR00224, VAR00225, VAR00226, VAR00227, VAR00228, VAR00229, VAR00230, VAR00231.

b. The items are: VAR00232, VAR00233, VAR00234, VAR00235, VAR00236, VAR00237, VAR00238, VAR00239, VAR00240, VAR00241, VAR00242, VAR00243, VAR00244, VAR00245, VAR00246, VAR00247, VAR00248, VAR00249, VAR00250, VAR00251, VAR00252, VAR00253, VAR00254, VAR00255, VAR00256, VAR00257, VAR00258.

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	90.4170	333.453	18.26071	27 ^a
Part 2	93.2201	323.885	17.99682	27 ^b
Both Parts	183.6371	1221.565	34.95090	54

a. The items are: VAR00205, VAR00206, VAR00207, VAR00208, VAR00209, VAR00210, VAR00211, VAR00212, VAR00213, VAR00214, VAR00215, VAR00216, VAR00217, VAR00218, VAR00219, VAR00220, VAR00221, VAR00222, VAR00223, VAR00224, VAR00225, VAR00226, VAR00227, VAR00228, VAR00229, VAR00230, VAR00231.

b. The items are: VAR00232, VAR00233, VAR00234, VAR00235, VAR00236, VAR00237, VAR00238, VAR00239, VAR00240, VAR00241, VAR00242, VAR00243, VAR00244, VAR00245, VAR00246, VAR00247, VAR00248, VAR00249, VAR00250, VAR00251, VAR00252, VAR00253, VAR00254, VAR00255, VAR00256, VAR00257, VAR00258.

■ منظور الزبائن

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.879
		N of Items	5 ^a
	Part 2	Value	.818
N of Items		4 ^b	
	Total N of Items		9
Correlation Between Forms			.750
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.857
	Unequal Length		.859
Guttman Split-Half Coefficient			.846

a. The items are: VAR00259, VAR00260, VAR00261, VAR00262, VAR00263.

b. The items are: VAR00263, VAR00264, VAR00265, VAR00266, VAR00267.

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	18.2471	11.993	3.46309	5 ^a
Part 2	14.2973	7.876	2.80649	4 ^b
Both Parts	32.5444	34.451	5.86946	9

a. The items are: VAR00259, VAR00260, VAR00261, VAR00262, VAR00263.

b. The items are: VAR00264, VAR00265, VAR00266, VAR00267.

■ منظور العمليات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.891
		N of Items	5 ^a
	Part 2	Value	.897
N of Items		5 ^b	
	Total N of Items		10
Correlation Between Forms			.707
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.828
	Unequal Length		.828
Guttman Split-Half Coefficient			.827

a. The items are: VAR00268, VAR00269, VAR00270, VAR00271, VAR00272.

b. The items are: VAR00273, VAR00274, VAR00275, VAR00276, VAR00277.

■ منظر التعلم والنمو

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.908
		N of Items	8 ^a
	Part 2	Value	.915
		N of Items	8 ^b
	Total N of Items		16

Correlation Between Forms		.838
Spearman-Brown	Equal Length	.912
Coefficient	Unequal Length	.912
Guttman Split-Half Coefficient		.912

a. The items are: VAR00278, VAR00279, VAR00280, VAR00281, VAR00282, VAR00283, VAR00284, VAR00285.

b. The items are: VAR00286, VAR00287, VAR00288, VAR00289, VAR00290, VAR00291, VAR00292, VAR00293.

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	27.0309	37.642	6.13534	8 ^a
Part 2	27.1313	39.479	6.28322	8 ^b
Both Parts	54.1622	141.726	11.90485	16

a. The items are: VAR00278, VAR00279, VAR00280, VAR00281, VAR00282, VAR00283, VAR00284, VAR00285.

b. The items are: VAR00286, VAR00287, VAR00288, VAR00289, VAR00290, VAR00291, VAR00292, VAR00293.

■ الاداء ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.943
		N of Items	18 ^a
	Part 2	Value	.951
		N of Items	17 ^b
	Total N of Items		35
Correlation Between Forms			.826
Spearman-Brown	Equal Length		.905
Coefficient	Unequal Length		.905
Guttman Split-Half Coefficient			.903

a. The items are: VAR00294, VAR00295, VAR00296, VAR00297, VAR00298, VAR00299, VAR00300, VAR00301, VAR00302, VAR00303, VAR00304, VAR00305, VAR00306, VAR00307, VAR00308, VAR00309, VAR00310, VAR00311.

b. The items are: VAR00311, VAR00312, VAR00313, VAR00314, VAR00315, VAR00316, VAR00317, VAR00318, VAR00319, VAR00320, VAR00321, VAR00322, VAR00323, VAR00324, VAR00325, VAR00326, VAR00327, VAR00328.

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	63.6602	131.706	11.47632	18 ^a
Part 2	57.7529	156.985	12.52937	17 ^b
Both Parts	121.4131	526.143	22.93780	35

a. The items are: VAR00294, VAR00295, VAR00296, VAR00297, VAR00298, VAR00299, VAR00300, VAR00301, VAR00302, VAR00303, VAR00304, VAR00305, VAR00306, VAR00307, VAR00308, VAR00309, VAR00310, VAR00311.

b. The items are: VAR00312, VAR00313, VAR00314, VAR00315, VAR00316, VAR00317, VAR00318, VAR00319, VAR00320, VAR00321, VAR00322, VAR00323, VAR00324, VAR00325, VAR00326, VAR00327, VAR00328.

Scale Statistics

	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
Part 1	16.8378	16.191	4.02376	5 ^a
Part 2	17.8687	14.006	3.74245	5 ^b
Both Parts	34.7066	51.487	7.17546	10

a. The items are: VAR00268, VAR00269, VAR00270, VAR00271, VAR00272.

b. The items are: VAR00273, VAR00274, VAR00275, VAR00276, VAR00277.

Statistics

culture

N	Valid	259
	Missing	471
Mean		3.5657
Std. Deviation		.64418
Skewness		-.563
Std. Error of Skewness		.151
Kurtosis		.032
Std. Error of Kurtosis		.302

- التوزيع الطبيعي
- أنواع الثقافات الأربعة

Statistics

		moyA	moyB	moyC	moyD
N	Valid	259	259	259	259
	Missing	471	471	471	471
Skewness		-.658	-.539	-.550	-.456
Std. Error of Skewness		.151	.151	.151	.151
Kurtosis		-.015	-.297	.506	.428
Std. Error of Kurtosis		.302	.302	.302	.302

Statistics

culture

N	Valid	259
	Missing	471
Mean		3.5657
Std. Deviation		.64418
Skewness		-.563
Std. Error of Skewness		.151
Kurtosis		.032
Std. Error of Kurtosis		.302

Statistics

KM

N	Valid	259
	Missing	471
Mean		3.3996
Median		3.5500
Std. Deviation		.64716
Skewness		-.723
Std. Error of Skewness		.151
Kurtosis		.499
Std. Error of Kurtosis		.302
Range		3.79

Statistics

acquisition

N	Valid	259
	Missing	471
Mean		3.3419
Std. Deviation		.71885
Skewness		-.451
Std. Error of Skewness		.151
Kurtosis		.176
Std. Error of Kurtosis		.302

Statistics

partage

N	Valid	259
	Missing	471
Mean		3.3979
Median		3.4700
Std. Deviation		.67030
Skewness		-.642

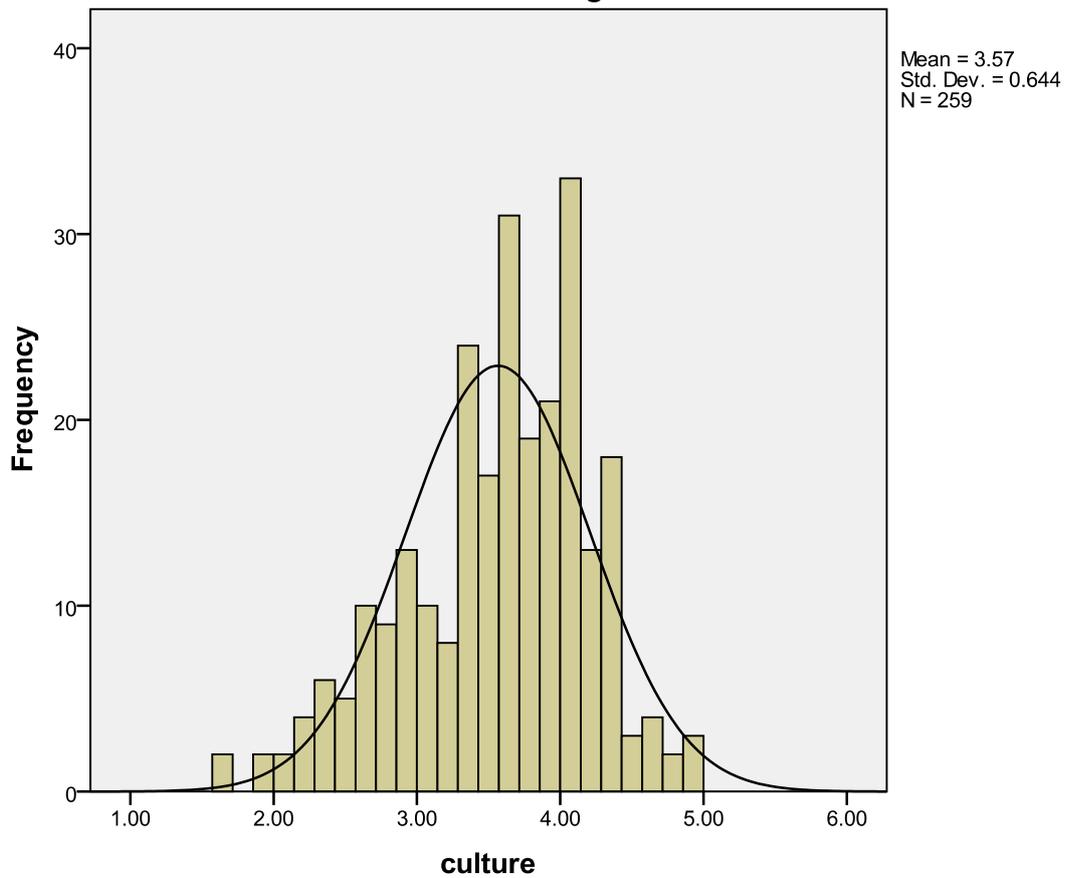
Std. Error of Skewness	.151
Kurtosis	.544
Std. Error of Kurtosis	.302
Range	3.82

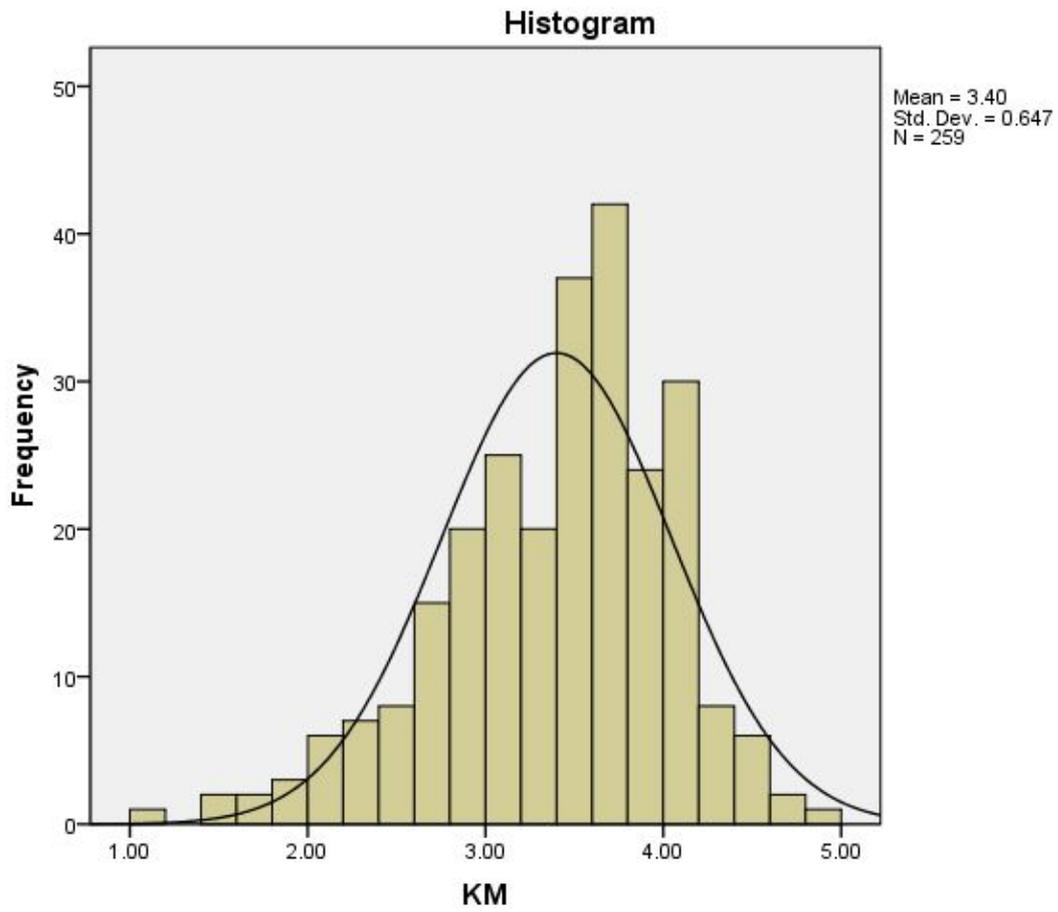
Statistics

repondre

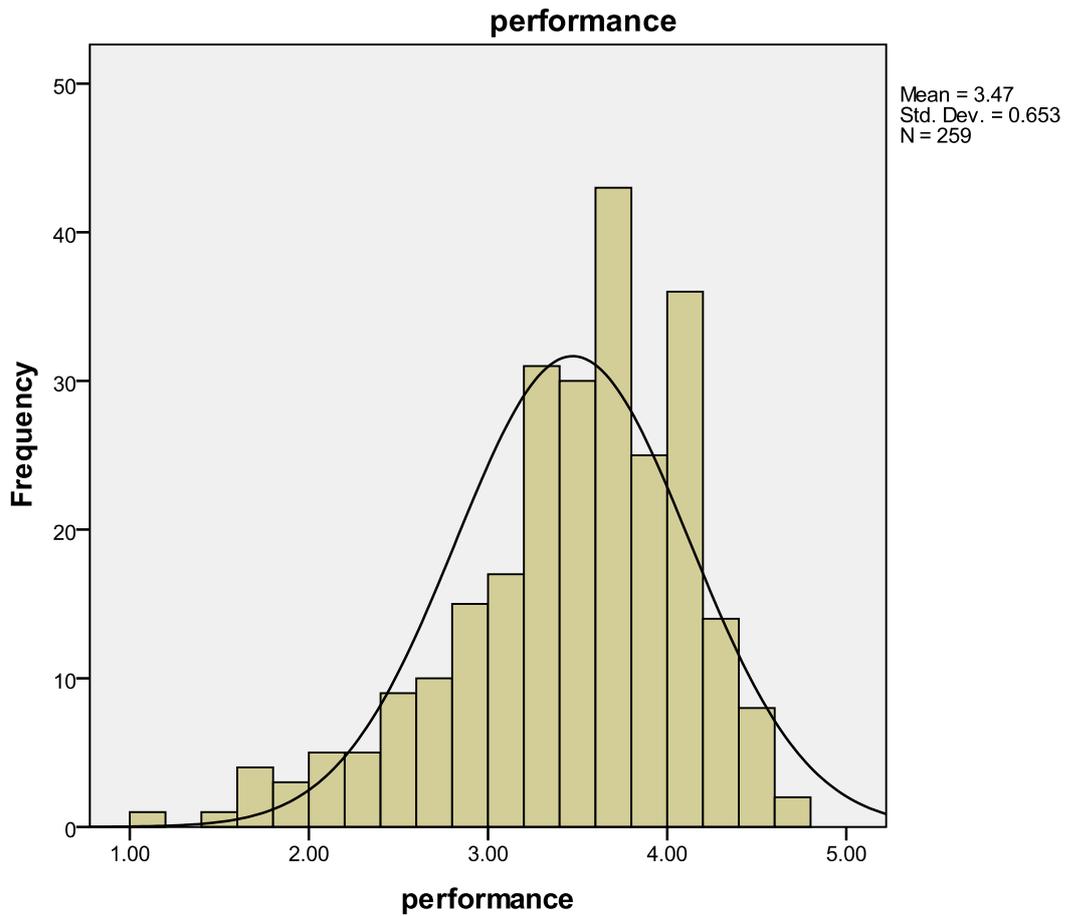
N	Valid	259
	Missing	471
Mean		3.4273
Median		3.5300
Std. Deviation		.70037
Skewness		-.759
Std. Error of Skewness		.151
Kurtosis		.628
Std. Error of Kurtosis		.302
Range		4.00

Histogram





التوزيع الطبيعي للاداء وابعاده ■



Statistics

		client	processus	learning	performance
N	Valid	259	259	259	259
	Missing	471	471	471	471
Mean		3.6164	3.4707	3.3863	3.4731
Median		3.6700	3.6000	3.5000	3.5700
Std. Deviation		.65238	.71755	.74414	.65258
Skewness		-.760	-.752	-.749	-.901
Std. Error of Skewness		.151	.151	.151	.151
Kurtosis		.991	.542	.160	.829
Std. Error of Kurtosis		.302	.302	.302	.302

Statistics

		AC1	AC2	AC3	AC4	AC5	AC6	AC7	AC8
N	Valid	259	259	259	259	259	259	259	259
	Missing	471	471	471	471	471	471	471	471
Mean		3.2664	3.2046	3.1467	3.1853	3.1853	3.4093	3.4556	3.5907
Std. Deviation		1.07223	.95673	1.04255	1.00984	1.02129	1.00506	.98485	.86852
Skewness		-.548	-.447	-.318	-.265	-.291	-.430	-.575	-.532
Std. Error of Skewness		.151	.151	.151	.151	.151	.151	.151	.151
Kurtosis		-.479	-.340	-.605	-.680	-.698	-.322	-.213	.207
Std. Error of Kurtosis		.302	.302	.302	.302	.302	.302	.302	.302

Statistics

		AC9	AC10	AC11	AC12	AC13	AC14	AC15	AC16	AC17
N	Valid	259	259	259	259	259	259	259	259	259
	Missing	471	471	471	471	471	471	471	471	471
Mean		3.4595	3.5985	3.4710	3.3205	3.2703	3.2587	3.3398	3.3320	3.3243
Std. Deviation		.89426	.94056	.92034	.95317	.92569	1.06689	1.02696	.92226	.89520
Skewness		-.516	-.612	-.500	-.437	-.415	-.551	-.590	-.618	-.621
Std. Error of Skewness		.151	.151	.151	.151	.151	.151	.151	.151	.151
Kurtosis		-.096	.317	.042	-.219	-.156	-.324	-.309	.192	-.017
Std. Error of Kurtosis		.302	.302	.302	.302	.302	.302	.302	.302	.302

Statistics

		acquisition	partage	KM	repondre
N	Valid	259	259	259	259
	Missing	471	471	471	471
Mean		3.3419	3.3979	3.3996	3.4527
Std. Deviation		.71885	.67030	.64716	.68825

■ المتوسطات والانحرافات للمحاور الفرعية لاكتساب المعرفة

Statistics

		attitudes	rapfinancier	sensibilité	technichum	enquetes
N	Valid	259	259	259	259	259
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.1977	3.4788	3.4151	3.2992	3.3282
Std. Deviation		.88018	.78351	.77135	.97659	.82618

■ المتوسطات والانحرافات للمحاور الفرعية لنشر المعرفة

Statistics

		liberté	pertravail	techdiffusion	technologie	commecrit
--	--	---------	------------	---------------	-------------	-----------

N	Valid	259	259	259	259	259
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.3120	3.4160	3.3966	3.5418	3.3806
Std. Deviation		.76471	.80973	.76046	.77479	.80483

■ المتوسطات والانحرافات للمحاور الفرعية للاستجابة للمعرفة

Statistics

		Rclient	devmarketing	Rtechnologie	Rconcurrents	flexibilité
N	Valid	259	259	259	259	259
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.5514	3.4916	3.4785	3.4788	3.2683
Std. Deviation		.73344	.80633	.82852	.77010	.79995

Statistics

		PC18	PC19	PC20	PC21	PC22	PC23	PC24	PC25	PC26
N	Valid	259	259	259	259	259	259	259	259	259
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.3629	3.3938	3.2934	3.2973	3.2124	3.5251	3.3938	3.3282	3.3166
Std. Deviation		.91050	.89752	.96388	.96871	1.00641	.90773	.92726	.95865	.91930

Statistics

		RC35	RC36	RC37	RC38	RC39	RC40	RC41	RC42	RC43
N	Valid	259	259	259	259	259	259	259	259	259
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.6023	3.6023	3.5869	3.5753	3.3900	3.4556	3.4749	3.5444	3.5367
Std. Deviation		.88930	.86723	.89094	.90922	.91840	.94876	.90345	.92393	.95317

Statistics

		RC44	RC45	RC46	RC47	RC48	RC49
N	Valid	259	259	259	259	259	259
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.4286	3.4710	3.3977	3.3900	3.4479	3.5946
Std. Deviation		.96735	.95749	.92769	.93927	.91932	.89450

Statistics

		RC50	RC51	RC52	RC53	RC54
N	Valid	259	259	259	259	259
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.4826	3.3127	3.2587	3.2317	3.2703
Std. Deviation		.87752	.83913	.91852	.96870	.95860

■ الأداء

Statistics

		customerpers	processespers	learningpers	performance
N	Valid	259	259	259	259
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.6164	3.4707	3.3863	3.4731
Std. Deviation		.65238	.71755	.74414	.65258

المحاور الجزئية للأداء

Statistics

		keepcust	acquircust	profitablitécust	marketshare	innovation
N	Valid	259	259	259	259	259
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.7104	3.6087	3.6081	3.5405	3.3301
Std. Deviation		.69962	.77764	.76242	.77716	.84542

Statistics

		operprocesses	SAV	satisfaction	skills	information	orgprocesses
N	Valid	259	259	259	259	259	259
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.5495	3.5792	3.3498	3.3713	3.4764	3.2954
Std. Deviation		.77922	.79507	.87042	.78514	.79213	.87941

منظور الزبائن

Statistics

		CP55	CP56	CP57	CP58	CP59	CP60	CP61	CP62	CP63
N	Valid	259	259	259	259	259	259	259	259	259
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.7954	3.6255	3.6293	3.5444	3.6525	3.6100	3.6062	3.5869	3.4942
Std. Deviation		.74749	.85061	.84546	.88973	.87764	.84361	.91038	.83711	.89517

Statistics

		IPP64	IPP65	IPP66	IPP67	IPP68
N	Valid	259	259	259	259	259
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.2819	3.3977	3.3282	3.3127	3.5174
Std. Deviation		.96534	.91083	1.00600	1.02615	.90791

Statistics

		IPP69	IIPP70	IPP71	IPP72	IIPP73
N	Valid	259	259	259	259	259
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.5290	3.6023	3.5483	3.5985	3.5907
Std. Deviation		.85936	.89797	.89820	.86320	.92890

التعلم والنمو

Statistics

		LGP74	LGP75	LG76	LGP77	LGP78	LGP79	LGP80	LGP81
N	Valid	259	259	259	259	259	259	259	259
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.3436	3.3668	3.3668	3.2201	3.4517	3.3166	3.5328	3.4324
Std. Deviation		1.06461	.98468	.95673	1.05002	.94448	1.04184	.87708	.92671

Statistics

		LGP82	LGP83	LGP84	LGP85	LGP86	LGP87	LGP88	LGP89
N	Valid	259	259	259	259	259	259	259	259
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.5405	3.3514	3.7181	3.3398	3.3552	3.3282	3.4054	3.0927
Std. Deviation		.95707	1.00199	.94094	1.00792	.93866	.97469	.95323	1.15096

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	clan	3.5619	259	.74353	.04620
	hier	3.6479	259	.59511	.03698
Pair 2	clan	3.5619	259	.74353	.04620
	inno	3.4278	259	.75144	.04669
Pair 3	clan	3.5619	259	.74353	.04620
	market	3.6215	259	.66594	.04138
Pair 4	inno	3.4278	259	.75144	.04669
	market	3.6215	259	.66594	.04138
Pair 5	inno	3.4278	259	.75144	.04669
	hier	3.6479	259	.59511	.03698
Pair 6	market	3.6215	259	.66594	.04138
	hier	3.6479	259	.59511	.03698

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	clan & hier	259	.782	.000
Pair 2	clan & inno	259	.880	.000
Pair 3	clan & market	259	.827	.000
Pair 4	inno & market	259	.869	.000
Pair 5	inno & hier	259	.786	.000
Pair 6	market & hier	259	.829	.000

Paired Samples Test

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	clan - hier	-.08606	.46327	.02879	-.14275	-.02938	-2.990	258	.003
Pair 2	clan - inno	.13402	.36556	.02271	.08929	.17875	5.900	258	.000
Pair 3	clan - market	-.05961	.42117	.02617	-.11115	-.00808	-2.278	258	.024
Pair 4	inno - market	-.19363	.37144	.02308	-.23908	-.14818	-8.390	258	.000
Pair 5	inno - hier	-.22008	.46490	.02889	-.27696	-.16319	-7.618	258	.000
Pair 6	market - hier	-.02645	.37485	.02329	-.07231	.01942	-1.136	258	.257

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT performance
  /METHOD=ENTER acquisition.
    
```

Regression

[DataSet2]

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	acquisition ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: performance

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.747 ^a	.558	.556	.43464

- a. Predictors: (Constant), acquisition

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61.322	1	61.322	324.608	.000 ^a
	Residual	48.550	257	.189		
	Total	109.872	258			

- a. Predictors: (Constant), acquisition
- b. Dependent Variable: performance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.207	.129		9.378	.000
	acquisition	.678	.038	.747	18.017	.000

a. Dependent Variable: performance

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER partage.
```

Regression

[DataSet2]

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	partage ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: performance

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.743 ^a	.553	.551	.43732

a. Predictors: (Constant), partage

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60.722	1	60.722	317.511	.000 ^a
	Residual	49.150	257	.191		
	Total	109.872	258			

a. Predictors: (Constant), partage

b. Dependent Variable: performance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.014	.141		7.208	.000
	partage	.724	.041	.743	17.819	.000

a. Dependent Variable: performance

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT performance
/METHOD=ENTER knowmanag.

```

Regression

[DataSet2]

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	knowmanag ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: performance

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.833 ^a	.694	.692	.36195

- a. Predictors: (Constant), knowmanag

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	76.202	1	76.202	581.648	.000 ^a
	Residual	33.670	257	.131		
	Total	109.872	258			

- a. Predictors: (Constant), knowmanag
b. Dependent Variable: performance

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.618	.120		5.131	.000
	knowmanag	.840	.035	.833	24.117	.000

- a. Dependent Variable: performance

Nonparametric Correlations

[DataSet2]

Correlations			totalKM	financialperf
Spearman's rho	totalKM	Correlation Coefficient	1.000	.200
		Sig. (2-tailed)	.	.747
		N	5	5
	financialperf	Correlation Coefficient	.200	1.000
		Sig. (2-tailed)	.747	.
		N	5	5

```

NEW F
ILE.
DATASET NAME DataSet3 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE DataSet0.
DATASET CLOSE DataSet3.
NEW FILE.
DATASET NAME DataSet4 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE DataSet0.
DATASET CLOSE DataSet4.
NEW FILE.
DATASET NAME DataSet5 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE DataSet0.
DATASET CLOSE DataSet5.
DATASET ACTIVATE DataSet2.
NONPAR CORR
/VARIABLES=acquisitionKM pertageKM repondreKM totalKM ROI SG ROS ROA financialperf
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Nonparametric Correlations

[DataSet2]

Correlations											
			acquisitionKM	pertageKM	repondreKM	totalKM	ROI	SG	ROS	ROA	financialperf
Spearman's rho	acquisitionKM	Correlation Coefficient	1.000	1.000**	.900*	1.000**	.100	.200	-.700	-.500	.200
		Sig. (2-tailed)	.	.	.037	.	.873	.747	.188	.391	.747

	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
pertureKM	Correlation Coefficient	1.000**	1.000	.900*	1.000**	.100	.200	-.700	-.500	.200
	Sig. (2-tailed)	.	.	.037	.	.873	.747	.188	.391	.747
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
repondreKM	Correlation Coefficient	.900*	.900*	1.000	.900*	.500	.600	-.600	-.100	.600
	Sig. (2-tailed)	.037	.037	.	.037	.391	.285	.285	.873	.285
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
totalKM	Correlation Coefficient	1.000**	1.000**	.900*	1.000	.100	.200	-.700	-.500	.200
	Sig. (2-tailed)	.	.	.037	.	.873	.747	.188	.391	.747
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ROI	Correlation Coefficient	.100	.100	.500	.100	1.000	.900*	.100	.600	.900*
	Sig. (2-tailed)	.873	.873	.391	.873	.	.037	.873	.285	.037
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
SG	Correlation Coefficient	.200	.200	.600	.200	.900*	1.000	-.200	.700	1.000**
	Sig. (2-tailed)	.747	.747	.285	.747	.037	.	.747	.188	.
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ROS	Correlation Coefficient	-.700	-.700	-.600	-.700	.100	-.200	1.000	.300	-.200
	Sig. (2-tailed)	.188	.188	.285	.188	.873	.747	.	.624	.747
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ROA	Correlation Coefficient	-.500	-.500	-.100	-.500	.600	.700	.300	1.000	.700
	Sig. (2-tailed)	.391	.391	.873	.391	.285	.188	.624	.	.188
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5
financialperf	Correlation Coefficient	.200	.200	.600	.200	.900*	1.000**	-.200	.700	1.000
	Sig. (2-tailed)	.747	.747	.285	.747	.037	.	.747	.188	.
	N	5	5	5	5	5	5	5	5	5

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		learning	processes	client	performance	knowmanag	repond	partage	acquisition
learning	Pearson Correlation	1	.802**	.716**	.948**	.840**	.839**	.742**	.769**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259
processes	Pearson Correlation	.802**	1	.728**	.919**	.727**	.745**	.643**	.643**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259
client	Pearson Correlation	.716**	.728**	1	.861**	.671**	.674**	.621**	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259
performance	Pearson Correlation	.948**	.919**	.861**	1	.833**	.839**	.743**	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259
knowmanag	Pearson Correlation	.840**	.727**	.671**	.833**	1	.945**	.935**	.923**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259
repond	Pearson Correlation	.839**	.745**	.674**	.839**	.945**	1	.843**	.798**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259
partage	Pearson Correlation	.742**	.643**	.621**	.743**	.935**	.843**	1	.790**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259
acquisition	Pearson Correlation	.769**	.643**	.584**	.747**	.923**	.798**	.790**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	259	259	259	259	259	259	259	259

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

شَرَحَ مُحَمَّدٌ وَاللَّهُ

الملخص:

الغرض من هذه الرسالة هو دراسة تأثير ثقافة المؤسسة على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة، بغية فهم مدى التأثير الذي تمارسه ثقافة المؤسسة على مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة، وذلك انطلاقاً من قناعة مفادها أن المشكلة في تحقيق التحسين المنشود من إدارة المعرفة في أداء المؤسسات لا يكمن في الجوانب المادي، التكنولوجي والمالي بقدر ما هو متعلق بتوافر ثقافة تنظيمية تتماشى مع مبدأ الإستمرار في التعلم وتقاسم المعرفة وحسن استغلالها، لتوليد سلوك إيجابي يدعم توجهه نحو الإهتمام بالمعرفة والنجاح في إدارتها. وبغرض الإجابة على الإشكالية وتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي واتجاه الطريقة المختلطة، النوعية بإستخدام المقابلة والكمية بالإعتماد على الإستبيان والمؤشرات المالية، أين تم تجميع البيانات من مفردات العينة العشوائية البسيطة البالغ عددها 259 إطار في خمس مؤسسات إقتصادية إنتاجية ضمت كل من: Condor، IRIS، ENAMC، ENPC، Chiali Profiplast. وعلى ضوء تحليل البيانات الميدانية خلصت الدراسة إلى وجود تأثير لثقافة المؤسسة على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة من اكتساب، نشر والإستجابة للمعرفة وأداء المؤسسة، كما كشفت النتائج أنه لا توجد علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المالي في حين هناك علاقة معنوية قوية بين إدارة المعرفة والأداء غير المالي.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المؤسسة، إدارة المعرفة، أداء المؤسسة، عمليات إدارة المعرفة.

Abstract:

The purpose of this thesis is to examine the impact of the company culture on the relationship between knowledge management and the company performance, in order to understand the impact of the company culture on the contribution of knowledge management to the improvement of the company performance. This is based on the conviction that the problem in achieving the desired improvement of knowledge management in the company performance does not lie in the physical, technological or financial aspects, but it is related to the organizational culture that is in line with the principle of learning and knowledge sharing so as to generate positive behavior that supports the direction of knowledge interest.

In order to answer the problem and achieve the objectives of the study, the descriptive analytical and the mixed methods have been used; the interview for the qualitative side, and the questionnaire and the financial indicators for the quantitative one. The data were collected from the simple random 259 sized sample in five economic companies that included Condor, IRIS, ENAMC, ENPC and Chiali Profiplast.

In the light of the data analysis, the study concluded that there is an impact of the company culture on the relationship between knowledge management processes including acquisition, dissemination and response to knowledge and the company performance. The results also revealed that there is no significant relationship between the processes of knowledge management and financial performance; yet there is a considerable relationship between knowledge management and non-financial performance.

Keywords: company culture, knowledge management, company performance, knowledge management processes.